

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего
образования

«Южно-Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)

Высшая школа экономики и управления
Кафедра Экономика промышленности и управление проектами

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой ЭПиУП,
к.э.н., доцент
_____ /Н.С. Дзензелюк/

« _____ » _____ 2019 г.

Проект повышения экономической эффективности ООО «Дорсервис» за счет
расширения ассортимента продукции

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 380301.2019.227. ВКР

Руководитель, к.э.н.,
Доцент кафедры ЭПиУП
_____ /О.В.Егорова
« _____ » _____ 2019 г.

Автор,
студент группы ЭУ-464/Д
_____ /Е.И.Цвирко/
_____ /Д.А.Жуланова/

« _____ » _____ 2019 г.

Нормоконтролер,
ученый секретарь каф. ЭПиУП
_____ Е.Н.Машкова/
« _____ » _____ 2019 г.

Челябинск 2019

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
1 ДИАГНОСТИКА ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ	
1.1 Описание ООО «Дорсервис»	
1.1.1 История предприятия.....	10
1.1.2 Описание видов деятельности.....	10
1.1.3 Организационная структура.....	11
1.2 Анализ стратегической позиции предприятия	
1.2.1 Анализ внешней среды	
1.2.1.1 Анализ макросреды.....	14
1.2.1.2 Анализ рынка.....	17
1.2.1.3 Анализ микросреды.....	19
1.2.1.4 Резюме факторов внешней среды.....	20
1.2.2 Анализ внутренней среды предприятия.....	24
1.2.3 SWOT-анализ.....	29
1.3 Анализ текущего финансового состояния предприятия	
1.3.1 Горизонтальный и вертикальный анализ баланса.....	33
1.3.2 Анализ ликвидности баланса.....	39
1.3.3 Анализ финансовой устойчивости.....	46
1.3.4 Коэффициентный анализ.....	50
Выводы по разделу один.....	57
2 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА, НАПРАВЛЕННОГО НА УЛУЧШЕНИЕ ИСХОДНОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ДОРСЕРВИС»	
2.1 Сопоставление результатов анализа стратегической позиции предприятия и текущего финансового положения предприятия.....	59
2.2 Разработка системы управления проектом	
2.2.1 Подробное описание сути проекта.....	60
2.3 Окружение проекта.....	61
2.4 Инвестиционный план проекта.....	61
2.5 Операционный план проекта	
2.5.1 План сбыта.....	64
2.5.2 Обоснование цены производства.....	66
2.5.3 План персонала.....	67
2.5.4 План производства	
2.5.4.1 Описание технологии производства продуктов проекта.....	68
2.5.4.2 Обоснование потребности в основных средствах.....	69
2.5.4.3 Обоснование потребности в оборотных средствах.....	70
2.5.4.4 Условно-переменные расходы.....	71
2.2.5 Финансирование проекта	
2.2.5.1 Расчет ставки дисконтирования.....	74
2.2.5.2 Расчёт интегральных показателей экономической эффективности проекта.....	75
2.6 Оценка рисков проекта	

2.6.1 Анализ чувствительности.....	78
2.6.2 Анализ безубыточности.....	79
2.6.3 Анализ Монте-Карло.....	81
2.7 Расчет параметров работ и событий сетевого графика.....	83
2.7.1 Матрица разделения административных задач управления.....	90
Вывод по разделу два.....	91
3 ОЦЕНКА ВЛИЯНИЯ ПРОЕКТА НА СОСТОЯНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ	
3.1 Прогноз финансовой отчетности объекта исследования без проекта.....	94
3.2 Прогноз финансовой отчетности объекта исследования с учетом проекта.....	97
3.3 Анализ прогнозного финансово-экономического состояния предприятия	
3.3.1 Горизонтальный и вертикальный анализ баланса.....	99
3.3.2 Анализ ликвидности и платежеспособности.....	102
3.3.3 Анализ финансовой устойчивости.....	105
3.3.4 Анализ оборачиваемости.....	108
3.3.5 Анализ рентабельности предприятия.....	110
Выводы по разделу три.....	111
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	114
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	116
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А Бухгалтерский баланс ООО «Дорсервис».....	117
ПРИЛОЖЕНИЕ Б Отчет о финансовых результатах ООО «Дорсервис».....	118
ПРИЛОЖЕНИЕ В Диаграмма Ганта.....	119
ПРИЛОЖЕНИЕ Г Сетевой график проекта.....	120

ВВЕДЕНИЕ

Лесная промышленность – старейшая среди отраслей, производящих конструкционные материалы. Она объединяет предприятия лесозаготовительной, деревообрабатывающей, целлюлозно-бумажной и лесохимической промышленности. Она производит круглый лес, доски, изделия из дерева, бумагу и лесохимические продукты.

Важнейшие центры лесной и деревообрабатывающей промышленности России расположены в Свердловской области. В их число входит и ООО «Дорсервис», который является объектом исследования данной работы.

Разработка проекта требует грамотного и комплексного анализа предприятия: анализа финансово-хозяйственной деятельности, стратегического анализа, анализа рисков, маркетинговых исследований и т.д. Это позволяет учесть и спрогнозировать в проекте особенности рынка, потребительское поведение, потенциал реализующей проект организации, риски, связанные с осуществлением проекта, и еще множество факторов, способных оказать влияние на его эффективность.

Тема выпускной квалификационной работы: проект повышения экономической эффективности ООО «Дорсервис» за счет расширения ассортимента продукции.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является Общество с ограниченной ответственностью «Дорсервис».

Предметом исследования является проект повышения экономической эффективности ООО «Дорсервис» за счет расширения ассортимента продукции в виде профилированного бруса и домокомплекта из профилированного бруса. Предметом защиты является план реализации проекта, а также система управления проектом.

Цель – разработать проект повышения экономической эффективности ООО «Дорсервис» за счет расширения ассортимента продукции.

Для достижения поставленной цели необходимо выполнить ряд задач:

– дать комплексную характеристику ООО «Дорсервис»;

- провести анализ внешней (PEST-факторы, «Пять конкурентных сил» М. Портера) и внутренней сред (модель маркетинг-микс 5р) ООО «Дорсервис»;
- провести SWOT-анализ с выделением наиболее привлекательного проекта для улучшения состояния ООО «Дорсервис»;
- провести анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия;
- обосновать целесообразность реализации проекта, разработать план проекта;
- построить имитационную модель проекта в программе «ProjectExpert»;
- оценить экономическую эффективность и риски реализации проекта;
- проанализировать влияние проекта на работу предприятия.

Для решения указанных задач были использованы следующие методы:

- методы стратегического анализа: PEST-анализ, модель «Пять конкурентных сил М. портера», модель маркетинг-микс 5р, SWOT-анализ;
- методы анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия;
- методы моделирования (для построения имитационной модели проекта);
- методы сетевого и календарного планирования (для построения сетевого графика и календарного плана проекта);
- методы финансового планирования и прогнозирования, метод пропорциональной зависимости (для проведения оценки прогнозного финансово-экономического состояния предприятия).

При написании работы использовались следующие источники информации:

- работы Л.А. Баева, А.В. Полковникова и т.д.;
- методические материалы;
- внутренняя документация предприятия;
- онлайн-ресурсы.

В первой главе представлена комплексная характеристика предприятия: описывается отрасль, в которой оно осуществляет свою деятельность, виды его деятельности, номенклатура товаров и работ, также рассмотрена организационная структура предприятия. Кроме того, в этой главе проведен стратегический анализ предприятия, в рамках которого проводится анализ внешней (макро– и микросреда) и внутренней сред. По результатам анализа построены стратегические про-

блемные поля и выведен итоговый рейтинг мероприятий для улучшения состояния предприятия. Также в данной главе проводится финансовый анализ предприятия, который состоит из следующих частей: анализ динамики и структуры баланса, анализ ликвидности, анализ финансовой устойчивости, анализ деловой активности и анализ рентабельности. Результатом данного анализа являются выводы о текущем положении предприятия с точки зрения рассчитываемых показателей.

Во второй главе проводится сравнительная оценка результатов диагностики – происходит сравнение итогов стратегического и финансового анализа предприятия, по результатам которого предлагается конкретный проект для улучшения текущего состояния предприятия. Обосновывается данное решение, разрабатывается концепция проекта и рассчитывается модель проекта при помощи программного продукта «ProjectExpert». Проводится сетевое и календарное планирование проекта, а также разделяются административные задачи по управлению проектом, оцениваются параметры эффективности и риски реализации проекта.

Третья глава посвящена оценке прогнозного финансово-экономического состояния предприятия и анализу влияния проекта на его состояние: моделируется работа предприятия «без проекта» и «с проектом». Приводятся соответствующие выводы о необходимости реализации данного проекта.

В работе содержится: 51 таблица, 25 рисунков, 14 наименований библиографического списка, 4 приложения. Объем основного материала пояснительной записки (без приложений) составляет 116 страниц.

1 ДИАГНОСТИКА ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Описание ООО «Дорсервис»

1.1.1 История предприятия

В 2010 году в Росси начинается активно развиваться передача лесов в аренду и как следствие возникновение новых предприятий по деревообработке. 6 апреля 2011 года в г. Екатеринбург начинает вести свою деятельность ООО «Дорсервис», производственная база которого находится в г. Полевской Свердловской области.

ООО «Дорсервис» относится к предприятиям деревообрабатывающей отрасли. Номенклатура производимой продукции включает в себя пиломатериал различного сечения, домокомплекты. Основная доля приходится на пиломатериал – важнейший природный ресурс. К одним из основных характеристик, определяющих качество лесопродукции, относят предел плотности и пороки древесины.

По плотности древесины различают с малой плотностью, средней плотности, высокой плотности. Пороками называются различные недостатки отдельных участков древесины, снижающие ее качество и ограничивающие возможность использования.

Основными целями общества является реализация товаров, работ, услуг направленная на извлечение прибыли.

Основные задачи деятельности ООО «Дорсервис» глубокая переработка древесины, включая максимальное использование отходов от лесозаготовок и деревообработки, изыскание дополнительных резервов древесины и ее экономии во всех отраслях народного хозяйства.

1.1.2 Описание видов деятельности

Деятельность пилорамы зарегистрирована в соответствии с Общероссийским классификатором видов экономической деятельности (ОКВЭД) 20.10 «Распиловка и строгание древесины; пропитка древесины».

Основными видами деятельности Общества являются:

- распиловка и строгание древесины; пропитка древесины;
- производство деревянных строительных конструкций, включая сборные деревянные строения, и столярные изделия;
- производство прочих изделий из дерева;
- техническое обслуживание и ремонт автотранспортных средств;
- оптовая торговля машинами и оборудованием для строительства;
- строительство зданий и сооружений;
- разработка, внедрение и эксплуатация научно-технических средств;
- промышленное и гражданское строительство;
- внешнеэкономическая деятельность.

1.1.3 Организационная структура

Организационная структура ООО «Дорсервис» представляет собой иерархическую структуру, подразумевающую вертикальную форму контроля, представляющую собой пирамидальную форму подчинения, каждый уровень которой подчиняется более высокому уровню:

- директор;
- заместитель директора по производству;
- биржа сырья;
- лесопильный цех;
- сушильный цех;
- деревообрабатывающий цех;
- заместитель директора по коммерческим вопросам;
- отдел сбыта и маркетинга;
- отдел леса;
- цех реализации;
- заместитель директора по экономике и финансам;

- планово-экономический отдел;
- финансовый отдел;
- отдел труда и заработной платы;
- главный бухгалтер;
- бухгалтерия;
- главный инженер;
- отдел главного механика;
- отдел главного энергетика;
- отдел охраны труда.

Главным ответственным лицом по проекту является директор, в его подчинении по проекту находятся заместитель директора по производству, рабочие цеха и заместитель директора по экономике и финансам. Организационная структура управления проектом представлена на рисунке 1.1.

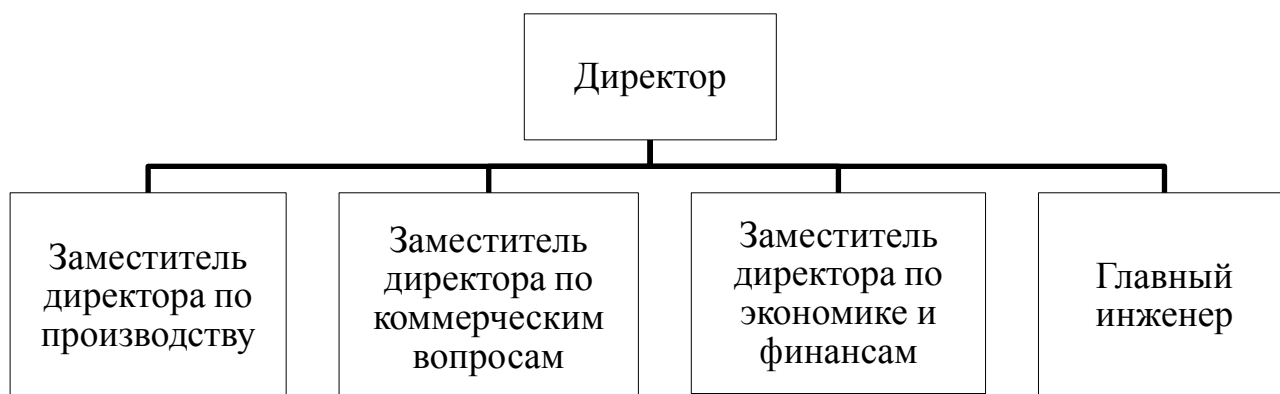


Рисунок 1.1 – Структура управления проектом

Высшим органом управления ООО «Дорсервис» является общее собрание участников, единоличный исполнительный орган Общества (директор).

Один раз в год Общество проводит годовое общее собрание участников. Общее собрание участников Общества может быть очередным или внеочередным. Очередное общее собрание проводится один раз в год не ранее, чем через два месяца, и не позднее чем через четыре месяца после окончания финансового года Общества. На очередном общем собрании утверждаются годовые отчеты, годовые

бухгалтерские балансы Общества. Очередное собрание созывается директором Общества. Во главе общества находится директор.

К цехам основного производства, в которых непосредственно осуществляется изготовление основных видов выпускаемой продукции ООО «Дорсервис» относятся:

- цех ленточного пиления – индивидуального распила бревна;
- цех промышленного лесопиления;
- цех домостроения.

К вспомогательному производству относится часть производственной деятельности, необходимая для обслуживания основного производства и бесперебойного выпуска продукции, обособленная в виде отдельных структур организации:

- цех ремонта и обслуживания транспортных средств и оборудования;
- прочие вспомогательные производства.

Главной задачей цехов основного производства является переработка лесоресурсов, поддержание качества пиломатериала. Задачей цехов вспомогательного производства – создание условий для работы цехов основного производства.

К функциям управления ООО «Дорсервис», с помощью которых субъект управления воздействует на управляемый объект относятся:

- планирование;
- организация;
- мотивация;
- контроль;
- координация.

Планирование – вид управленческой деятельности, связанной с составлением планов предприятия и его составных частей. Составной частью планирования является составление прогнозов, показывающих возможное направление будущего развития предприятия. Организация – это функция управления, задачей которой является формирование структуры предприятия, а также обеспечение всем необходимым для его нормальной работы. Мотивация – деятельность, имеющая целью

активировать людей, побудить их эффективно трудиться для выполнения целей. Контроль – деятельность, задачей которой является количественная и качественная оценка, учет результатов работы предприятия. Координация – функция процесса управления, обеспечивающая его бесперебойность и непрерывность.

1.2 Анализ стратегической позиции предприятия

1.2.1 Анализ внешней среды

1.2.1.1 Анализ макросреды

Стратегический анализ – это процесс исследования и оценки деятельности и рынка предприятия, результатом которого является получение необходимой информации, помогающей разработать долгосрочную конкурентоспособную стратегию.

Стратегическое управление включает в себя анализ внешней среды, которая делится на макроокружение и микроокружение. С помощью анализа внешней среды можно узнать потенциальные угрозы и возможности предприятия. Разработать планы предотвращения появившихся угроз и стратегию достижения целей.

Структура анализа внешней среды:

- анализ макроэкономического окружения;
- анализ микроэкономического окружения;
- качественная оценка факторов внешней среды;
- количественная оценка факторов внешней среды;
- формирование матрицы угроз и возможностей.

PEST-анализ – это маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления политических, экономических, социальных и технологических аспектов внешней среды, которые могут повлиять на стратегию компании.

Политика изучается, потому что она регулирует власть, которая в свою очередь определяет среду компании и получение ключевых ресурсов для её деятельности.

Основная причина изучения экономики – это создание картины распределения ресурсов на уровне государства.

Не менее важные потребительские предпочтения определяются с помощью социальной компоненты PEST-анализа. Последним фактором является технологическая компонента. Целью её исследования принято считать выявление тенденций в технологическом развитии. На основании проведенного анализа составляется перечень основных PEST-факторов, оказывающих влияние на деятельность ООО «Дорсервис» представлен в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – PEST-матрица

Политические факторы	Экономические факторы
<ul style="list-style-type: none"> – обновленная нормативная база о деревянном домостроении; – повышение таможенных пошлин; – поддержка правительством малых предприятий. 	<ul style="list-style-type: none"> – прогнозируемое снижение курса национальной валюты; – сезонный характер в строительстве домов; – повышение цен на ГСМ.
Социальные факторы	Технологические факторы
<ul style="list-style-type: none"> – снижение уровня доходов населения; – повышение среднего возраста населения; – увеличение уровня безработицы. 	<ul style="list-style-type: none"> – научно-технический прогресс в производстве пиломатериалов; – автоматизация бизнес-процессов; – большой срок полезного использования основных средств.

Из таблицы 1.1 можно сделать вывод о том, что на деятельность предприятия оказывают все возможные PEST-факторы.

К политическим факторам, влияющим на данное предприятие можно отнести «Обновленная нормативная база о деревянном домостроении». Обновленные правила позволяют учитывать конкретные условия эксплуатации и особенности работы деревянных конструкций.

В рамках нормативно-технического регулирования деревянного домостроения актуализированы и разработаны три свода правил, которые гармонизированы с европейскими нормами. Они позволяют учитывать конкретные условия эксплуатации и особенности работы деревянных конструкций.

Вторым политическим фактором является поддержка правительством малых предприятий.

Для развития малого бизнеса в России на 2019 год Минэкономки предлагает сформировать новые, еще более лояльные программы по льготному финансированию. Эти программы будут касаться лизинга, кредитов, налогов и так далее.

Экономическим фактором является прогнозируемое снижение курса национальной валюты. Негативный тренд рубля, по отношению к доллару и евро в последние 4 года может привести к девальвации рубля.

Второй экономический фактор – сезонный характер в строительстве домов. С наступлением очередного сезона происходит смена погодных условий, что играет существенную роль в колебаниях спроса.

Лесная промышленность наиболее подверженные снижению или росту покупательской активности в зависимости от времени года. Она успешней осуществляется летом [6].

Третий фактор – повышение цен на ГСМ. Оптовые цены за 2019 год плавно вырастут на 4 – 4,6 %. Розничные цены компании повысят с 1 января не более чем на 1,7 % (с учетом повышения НДС) [9].

К социальным факторам относится снижение уровня доходов населения. В 2019 году, темпы роста зарплат составят лишь 1,5 %, что после повышения ставки НДС, подорожания бензина и обесценивания рубля будет нивелировано инфляцией, которая может достичь рекордных 10 % [6].

Второй социальный фактор – повышение среднего возраста населения. Это означает, что спрос на домокомплекты может снизиться, так как в строительстве в большей степени заинтересована молодежь [6].

Третьим социальным фактором является повышение уровня безработицы. Эксперты в области экономики считают, что в 2019 году безработица будет расти. Ресурсов на новые рабочие места недостаточно, значит стоит ожидать высокого уровня безработицы [6].

К технологическим факторам относится научно-технический прогресс в производстве пиломатериалов. За последние годы лесная промышленность развивается по инновационному пути. Выпускаются станки нового образца, повышающие качество пиломатериалов, ускоряющие производственные процессы.

Второй технологический фактор – автоматизация бизнес-процессов. С помощью автоматизации большое количество операций проводится в автоматическом режиме без участия человека.

Третий технологический фактор – большой срок полезного использования основных средств. Технологии производства пиломатериала предполагают значительный срок полезного использования основных средств (до 30 лет), что приводит к редкому их обновлению.

1.2.1.2 Анализ рынка

Согласно данным специализированных изданий (торговых организаций, отчетов), в течение ближайших трех лет ожидается увеличение объемов рынка.

Наиболее перспективным и быстро развивающимся сегментом рынка пиломатериалов является изготовление профилированного бруса, что позволяет рассматривать это направление как оптимальное для повышения эффективности экономической деятельности ООО «Дорсервис».

Поскольку предлагаемые нами продукты проекта появились на рынке пиломатериала сравнительно недавно, и рынок его сбыта только начинает формироваться, достаточно сложно точно оценить объемы его продаж на ближайшие несколько лет.

Размер потенциальных продаж может составлять от 1 500 000 до 3 000 000 руб. Тем не менее, можно с уверенностью утверждать, что на рынке ожидается стремительный рост. На данный момент продажи в денежном выражении увеличиваются на 10 % ежегодно. Замедления в росте на последующие несколько лет не ожидаются.

К целевой аудитории нашей компании относятся мужчины и женщины в возрасте 35 – 45 лет, состоящие в браке, с уровнем дохода 40 000 – 500 000 руб., работающие на условиях полной занятости. Они проживают в крупных городах, пригородах, средних и малых городах.

С целью увеличения объема продаж товаров предприятие планирует организовывать следующие специальные предложения и акции (скидки, особые мероприятия, эксклюзивные предложения, распродажи).

Мероприятия будут проводиться еженедельно в период спада продаж и будут в среднем длиться 14 дней. Планируется информировать клиентов о проведении очередных акций с помощью радио. Основной целью проводимых мероприятий по связям с общественностью является увеличение общей осведомленности населения о товарах. Кроме того, планируется подчеркнуть конкурентные преимущества и проинформировать потенциальных клиентов о последних тенденциях и новых разработках компании и всей отрасли в целом.

В рамках проводимых PR-кампаний инициируются публикации в СМИ.

Основными конкурентами на рынке продукта или услуги являются компании «Ледос Екатеринбург», «Лес 45». Организация «Ледос Екатеринбург» является нашим прямым конкурентом в регионе, расположена в поселке Первомайский Свердловской области, известна своей агрессивной ценовой политикой.

Конкурент «Лес 45» разработал и внедрил наиболее эффективный план обслуживания клиентов. Он имеет следующие преимущества: быстрая доставка, грамотные менеджеры.

ООО «Дорсервис» обладает тремя несомненными преимуществами по сравнению с нашими конкурентами. Предприятие закупает товар крупными партиями, что позволяет уменьшить стоимость единицы продукции и транспортных расходов и, следовательно, установить на товар меньшую розничную цену, чем у конкурентов. Также организация имеет самый высокий уровень обслуживания клиентов в Полевском городском округе, выгодное местоположение, позволяющее увеличить поток клиентов.

1.2.1.3 Анализ микросреды

Анализ микросреды направлен на анализ состояния тех составляющих внешней среды, с которыми предприятие находится в непосредственном взаимодействии.

При этом важно подчеркнуть, что предприятие может оказывать существенное влияние на характер и содержание этого взаимодействия. Матрица факторов микросреды среды представлена в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Матрица факторов микросреды среды

Наименование силы	Факторы
Рыночная власть потребителей	– нерегулярность спроса.
Рыночная власть поставщиков	– быстрые сроки изготовления и доставки комплектующих отечественного производства.
Угроза появления новых игроков на рынке	– высокая вероятность появления новых конкурентов.
Угроза появления продуктов-заменителей (субститутов)	– большое количество товаров заменителей.
Уровень конкурентной борьбы	– низкий уровень конкуренции.

Из таблицы 1.2 можно сделать вывод о том, что анализ микросреды направлен на анализ состояния тех составляющих внешней среды, с которыми предприятие находится в непосредственном взаимодействии.

При этом важно подчеркнуть, что предприятие может оказывать существенное влияние на характер и содержание этого взаимодействия и тем самым активно участвовать в формировании дополнительных возможностей и в предотвращении угроз его дальнейшему существованию.

Конкурентный анализ отрасли по Майклу Портеру помогает определить интенсивность и выраженность конкурентных сил в отрасли, найти такую позицию, в которой компания будет максимально защищена от влияния конкурентных сил и сможет со своей стороны оказывать влияние на них.

1.2.1.4 Резюме факторов внешней среды

Следующим шагом анализа макроэкономической среды предприятия является резюме факторов внешней среды. Макроокружение создает общие условия нахождения организации во внешней среде. Степень влияния состояния макроокружения на различные организации различна, что связано с различиями как в сферах деятельности и с внутренним потенциалом организаций (таблица 1.3).

Таблица 1.3 – Качественная оценка факторов внешней среды

Фактор	Вектор воздействия («+» / «-»)	Пояснения
Обновленная нормативная база о деревянном домостроении	+	Нормативная база способствует развития отрасли деревянного домостроения
Повышение таможенных пошлин	-	Повышение пошлин способствует повышению цен на продукцию, тем самым снижая спрос на неё
Поддержка правительством малых предприятий	+	Способствует положительному развитию предприятия
Прогнозируемое снижение курса национальной валюты	-	Снижение курса способствует повышению цен на продукцию, тем самым снижая спрос на неё
Сезонный характер лесозаготовок	-	В зимнее время года снижается спрос на производимые товары
Повышение цен на ГСМ	-	Способствует повышению цен на продукцию, тем самым снижая спрос на неё
Снижение уровня доходов населения	-	Оказывает прямое отрицательное воздействие на покупательскую способность населения
Повышение среднего возраста населения	-	Население старшего возраста не заинтересованы в строительстве домов
Увеличение уровня безработицы	+	Оказывает положительно влияние, так как население заинтересованно в рабочих местах
Научно-технический прогресс в производстве пиломатериалов	+	Фактор ускоряет процесс производства и способствует улучшению качества продукции

Окончание таблицы 1.3

Фактор	Вектор воздействия («+» / «-»)	Пояснения
Автоматизация бизнес-процессов	+	Фактор ускоряет процесс производства
Большой срок полезного использования основных средств	+	Приводит к редкому обновлению основных средств предприятия
Нерегулярность спроса	-	Фактор влечет за собой нестабильность на производстве
Высокая вероятность появления новых конкурентов	-	Фактор повышает уровень конкурентной борьбы
Быстрые сроки изготовления и доставки комплектующих отечественного производства	+	Отечественные комплектующие значительно дешевле импортных
Большое количество товаров заменителей	-	Фактор понижает спрос на производимую продукцию
Низкий уровень конкуренции	+	Фактор понижает уровень конкурентной борьбы

Следующим шагом является выделение наиболее значимых факторов для дальнейшего анализа. Это делается с помощью составления матриц возможностей и угроз, которые представлены в таблицах 1.4 и 1.5.

Таблица 1.4 – Матрица угроз

Вероятность реализации угрозы	Влияние на организацию			
	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«Легкие ушибы»
Высокая	- снижение уровня доходов населения.	- сезонный характер лесозаготовок; - большое количество товаров заменителей.	- прогнозируемое снижение курса национальной валюты; - повышение цен на ГСМ.	- высокая вероятность появления новых конкурентов.
Средняя	- нерегулярность спроса.	-	-	- повышение среднего возраста населения.
Низкая	-	-	- повышение таможенных пошлин.	-

Из таблицы 1.4 видно, что наиболее значимой угрозой является снижение уровня доходов населения, сезонный характер лесозаготовок и большое количество товаров заменителей.

Для оценки возможностей применяется метод позиционирования каждой конкретной возможности на матрице возможностей. Матрица возможностей приведена в таблице 1.5.

Таблица 1.5 – Матрица возможностей

Вероятность использования возможностей	Влияние на организацию		
	Сильное	Умеренное	Малое
Высокая	– обновленная нормативная база о деревянном домостроении.	– автоматизация бизнес-процессов.	– увеличение уровня безработицы.
Средняя	– поддержка правительством малых предприятий – большой срок полезного использования основных средств.	– научно-технический прогресс в производстве пиломатериалов; – быстрые сроки изготовления и доставки комплектов отечественного производства.	
Низкая			– низкий уровень конкуренции.

Таблица 1.5 показывает возможности, оказывающие разное влияние на деятельность ООО «Дорсервис». Обновленная нормативная база о деревянном домостроении является самой значимой возможностью.

В ряде случаев при разработке стратегии с использованием SWOT-анализа возникает необходимость количественной оценки SWOT-факторов внутренней и

внешней сред. Количественная оценка факторов внешней среды предприятия приведена в таблице 1.6.

Таблица 1.6 – Количественная оценка факторов внешней среды

Факторы	Вес фактора в общей сумме факторов	Оценка степени влияния (1-5 баллов)	В баллах
			Взвешенная оценка
Возможности			
Обновленная нормативная база о деревянном домостроении	0,21	5	1,05
Поддержка правительством малых предприятий	0,18	5	0,90
Увеличение уровня безработицы	0,09	2	0,18
Научно-технический прогресс в производстве пиломатериалов	0,12	4	0,48
Автоматизация бизнес-процессов	0,10	3	0,30
Большой срок полезного использования основных средств	0,16	4	0,64
Быстрые сроки изготовления и доставки комплектующих отечественного производства	0,14	4	0,56
Итого	1,00	-	4,11
Угрозы			
Прогнозируемое снижение курса национальной валюты	0,08	3	0,24
Сезонный характер лесозаготовок	0,14	4	0,56
Повышение цен на ГСМ	0,16	2	0,32
Снижение уровня доходов населения	0,21	4	0,84
Нерегулярность спроса	0,18	4	0,72
Высокая вероятность появления новых конкурентов	0,09	2	0,18
Большое количество товаров заменителей	0,14	3	0,42
Итого	1,00	-	3,24

На основе таблицы 1.6 с помощью определения взвешенной оценки угроз и возможностей получены результаты, в которых определены наиболее вероятные угрозы и возможности.

Угрозы:

- снижение уровня доходов населения;
- нерегулярность спроса;
- сезонный характер лесозаготовок.

Возможности:

- обновленная нормативная база о деревянном домостроении;
- поддержка правительством малых предприятий;
- автоматизация бизнес-процессов.

1.2.2 Анализ внутренней среды предприятия

Следующим шагом является выделение наиболее значимых факторов для дальнейшего анализа.

Финансовое состояние ООО «Дорсервис» можно охарактеризовать как организацию с нормальной финансовой устойчивостью. Себестоимость производимой продукции высокая, так как она складывается из затрат, связанных с использованием в процессе производства продукции природных ресурсов, сырья, материалов, топлива, энергии, основных фондов, трудовых ресурсов, а так же других затрат на ее производство и реализацию. Снизив затраты на себестоимость появится возможность улучшить финансовое состояние.

Маркетинг. Продажа товаров осуществляется с помощью работы менеджеров по продажам. Покупатели узнают о предприятии за счет клиентов, уже купивших продукцию, и рекомендующих нашу продукцию своим партнерам. Также о предприятии узнают из таких источников информации, как радио, газеты, рекламные баннеры. Слабым местом компании является веб-сайт, не отображающий в полной мере возможности компании и требующий тщательной доработки.

Кадры. В штате предприятия 5 офисных сотрудников и 36 производственных рабочих. В производственной среде все тесно общаются между собой, что создает благоприятный климат и благоприятно влияет на производительность и эффективность труда. У всех сотрудников производственных цехов имеется среднее

профессиональное образование, но не все работают по специальности и свой первый опыт получили именно на ООО «Дорсервис». Чего не сказать об офисных сотрудниках – все они являются квалифицированными специалистами со стажем работы в данной сфере от пяти до двадцати лет. Слабой стороной является отсутствие специализированного обучения, оно проходит в процессе работы, поэтому новые сотрудники не всегда понимают, какие обязанности на них возложены или как действовать в той или иной ситуации. Сильная сторона – инициативный и опытный руководитель, имеющий демократический стиль управления. За девять лет работы предприятие зарекомендовало себя как надежный, ответственный и конкурентоспособный поставщик. Благодаря этим качествам покупатели отдают предпочтение «Дорсервис».

Управление. Структура управления состоит из директора и общего собрания участников, задачи которых состоят в планировании, организации, мотивации и координации. Система управления эффективно работает и способна быстро адаптироваться и реагировать на изменения из внешней среды. Также управляющие органы тщательно контролируют все процессы на предприятии, что позволяет избежать грубых нарушений сотрудников, работающих в ООО «Дорсервис».

Производство. К производству относятся цех основного производства, в котором осуществляется изготовление основных видов выпускаемой продукции ООО «Дорсервис» относятся, цех ленточного пиления, цех промышленного лесопиления, цех домостроения. Главная задача этих цехов – это переработка лесоресурсов и поддержание качества пиломатериала. К вспомогательному производству относится часть производственной деятельности, необходимая для обслуживания основного производства и бесперебойного выпуска продукции, обособленная в виде отдельных структур организации: цех ремонта и обслуживания транспортных средств и технического оборудования, прочие вспомогательные производства. Цель цехов вспомогательного производства состоит в создании условий для работы цехов основного производства.

На основе рассмотренных выше критериев формируется матрица с перечнем ключевых факторов внутренней среды (таблица 1.7).

Таблица 1.7 – Матрица факторов внутренней среды

Наименование группы	Факторы
Финансы	– финансовая устойчивость предприятия; – высокая себестоимость.
Маркетинг	– маленький ассортимент производимой продукции; – организация продаж и сервиса.
Кадры	– найм и обучение кадров.
Управление	– высокие адаптационные возможности в управлении на предприятии.
Производство	– высокотехнологичное производство; – самостоятельное обслуживание технологического парка; – автоматизация производства.

По результатам представленного анализа в таблице 1.7 определяются факторы внутренней среды, на которые необходимо обратить особое внимание, те факторы, с которыми работаем и работаем при наличии ресурсов.

Наиболее значимые факторы внутренней среды в дальнейшем отображаются в SWOT-матрице.

Для того чтобы предприятие могло успешно работать и занимать прочные позиции на рынке, ему необходимо периодически проводить оценку своей деятельности.

Для этого существует анализ внутренней среды предприятия, в ходе которого проявляются как сильные, так наиболее слабые его стороны. В ходе этой работы анализируются финансовая сторона компании, производственная и маркетинговая деятельность, работа отделов сбыта и поставок, согласованность работы всех подразделений предприятия и так далее.

Анализ внутренней среды предприятия поможет прояснить ситуацию и даст возможность принять меры при возникновении угрозы деятельности предприятия.

Качественная оценка факторов внутренней среды предприятия представлена в таблице 1.8.

Таблица 1.8 – Качественная оценка факторов внутренней среды

Фактор	Вектор воздействия («+»/»-»)	Пояснения
Финансовая устойчивость предприятия	+	Финансовая устойчивость дает уверенность для дальнейшего развития предприятия
Высокая себестоимость	-	Фактор влечет за собой высокие цены на выпускаемую продукцию
Узкий ассортимент производимой продукции	-	Предприятие не способно удовлетворить все потребности потребителей
Организация продаж и сервиса	+	Организация продаж и сервиса создает хорошую репутацию компании
Найм и обучение кадров	+	Предприятие способно самостоятельно обучить и подготовить себе кадры
Высокие адаптационные возможности в управлении на предприятии	+	Отдел управления способен адаптироваться под разные ситуации на производстве
Высокотехнологичное производство	+	Фактор имеет высокое положительное влияние, способствует ускорению темпов производства и улучшению качества производимой продукции
Самостоятельное обслуживание технологического парка	+	Фактор имеет положительное влияние, так как снижает затраты на обслуживание технологического парка
Автоматизация производства	+	Фактор имеет высокое положительное влияние, так как использование высокотехнологичного производства способствует ускорению темпов производства и улучшению качества производимой продукции

По итогам таблицы 1.8, можно сказать о том, что факторов с положительным вектором воздействия значительно больше, чем отрицательных факторов.

Следующим этапом оценки внутренней среды является определение доминирующих факторов, значимых для предприятия (идеи, проекта).

Далее осуществляется качественная оценка факторов внутренней среды предприятия.

Факторы внутренней среды могут демонстрировать сильные или слабые стороны предприятия (идеи, проекта).

Одним из методов качественной оценки факторов внутренней среды является SNW-анализ.

Качественная оценка факторов внутренней среды предприятия представлена в таблице 1.9.

Таблица 1.9 – Качественная оценка факторов внутренней среды (SNV-анализ)

Фактор	Сильная сторона (S)	Нейтральная сторона (N)	Слабая сторона (W)
Финансовая устойчивость предприятия	-	+	-
Маленький ассортимент производимой продукции	-	-	+
Организация продаж и сервиса	-	+	-
Найм и обучение кадров	+	-	-
Высокая себестоимость	-	-	+
Высокие адаптационные возможности в управлении на предприятии	-	+	-
Высокотехнологичное производство	+	-	-
Самостоятельное обслуживание технологического парка	+	-	-
Автоматизация производства	+	-	-

После проведения SNW-анализа сильных сторон деятельности предприятия выявлено больше, чем нейтральных и слабых сторон.

После выявления сильных и слабых сторон предприятия целесообразно провести количественную оценку факторов внутренней среды для определения степени их значимости, которая представлена в таблице 1.10.

Таблица 1.10 – Количественная оценка факторов внутренней среды

В баллах

Факторы	Вес фактора в общей сумме факторов	Оценка степени влияния (1-5 баллов)	Взвешенная оценка
Слабые стороны			
Маленький ассортимент производимой продукции	0,60	5	3,00
Высокая себестоимость	0,40	3	1,20
Итого	1,00	-	4,20
Сильные стороны			
Финансовая устойчивость предприятия	0,06	5	0,30
Организация продаж и сервиса	0,05	3	0,15
Высокие адаптационные возможности в управлении на предприятии	0,06	3	0,18
Найм и обучение кадров	0,11	5	0,55
Высокотехнологичное производство	0,21	5	1,05
Самостоятельное обслуживание технологического парка	0,30	5	1,50
Автоматизация производства	0,21	4	0,84
Итого	1,00	-	4,57

По результатам анализа факторов внутренней среды можно выделить доминирующие сильные факторы такие как, финансовая устойчивость предприятия, найм и обучение кадров, высокотехнологичное производство, самостоятельное обслуживание технологического парка. Доминирующей слабой стороной является маленький ассортимент производимой продукции. Все эти факторы оказывают значительное влияние на объект исследования.

Доминирующие факторы в дальнейшем отображаются в SWOT-матрице.

1.2.3 SWOT-анализ

Результирующим этапом стратегического анализа является SWOT-анализ. В результате проведенного анализа внешней и внутренней сред формируем SWOT-матрицу, в которую вносим доминирующие факторы (таблица 1.11).

Таблица 1.11 – Исходная SWOT-матрица

Сильные стороны (Strengths)	Слабые стороны (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> – большой срок полезного использования основных средств; – быстрые сроки изготовления и доставки комплектующих отечественного производства; – финансовая устойчивость предприятия; – организация продаж и сервиса; – найм и обучение кадров; – высокотехнологичное производство; – самостоятельное обслуживание технологического парка; – автоматизация производства; – высокие адаптационные возможности в управлении на предприятии. 	<ul style="list-style-type: none"> – маленький ассортимент производимой продукции; – высокая себестоимость.
Возможности (Opportunities)	Угрозы (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> – обновленная нормативная база о деревянном домостроении; – поддержка правительством малых предприятий; – увеличение уровня безработицы; – научно-технический прогресс в производстве пиломатериалов; – автоматизация бизнес-процессов; – прогнозируемое снижение курса национальной валюты. 	<ul style="list-style-type: none"> – сезонный характер лесозаготовок; – повышение цен на ГСМ; – снижение уровня доходов населения; – нерегулярность спроса; – высокая вероятность появления новых конкурентов; – большое количество товаров заменителей.

Слабыми сторонами нашей компании являются узкий ассортимент производимой продукции, высокая себестоимость, но также присутствуют сильные стороны, финансовая устойчивость предприятия организация продаж и сервиса, найм и обучение кадров, высокотехнологичное производство, самостоятельное обслуживание технологического парка, автоматизация производства, высокие адаптационные возможности в управлении на предприятии.

Для оценки взаимовлияния факторов необходимо поочередно сравнить каждый фактор внешней среды с фактором внутренней среды.

На пересечении факторов проставляется соответствующая экспертная оценка их взаимного влияния в баллах:

- 1 балл – факторы не влияют друг на друга;
- 3 балла – взаимовлияние факторов умеренное;
- 5 баллов – взаимовлияние факторов высокое;
- 2 и 4 балла – компромиссные значения.

Оценка взаимовлияния факторов SWOT представлена в таблице 1.12.

Таблица 1.12 – Количественная оценка взаимовлияния факторов SWOT

В баллах

Факторы SWOT		Возможности (Opportunities)						Угрозы (Threats)						Итого
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	T1	T2	T3	T4	T5	T6	
Сильные стороны (Strengths)	S1	1	1	1	3	2	2	2	3	1	1	1	1	19
	S2	2	2	1	2	2	5	2	2	1	1	1	1	22
	S3	3	3	2	3	3	2	5	4	4	4	4	4	41
	S4	3	2	2	3	4	1	4	1	4	4	4	4	36
	S5	1	2	5	2	2	1	1	1	4	1	2	1	23
	S6	2	2	1	5	5	1	3	1	1	1	1	1	24
	S7	1	1	2	2	1	3	2	1	1	1	1	1	17
	S8	1	1	1	4	5	1	1	1	1	1	1	1	19
	S9	2	2	1	1	2	3	3	3	1	1	3	3	25
Слабые стороны (Weaknesses)	W1	5	5	2	4	2	2	3	2	4	4	4	5	42
	W2	4	4	2	4	4	5	5	5	5	5	5	5	53
Итого		25	25	20	33	32	26	31	24	27	24	27	27	321

Далее на основании полученных данных формируются проблемные поля взаимодействия сильных и слабых сторон с возможностями и угрозами и формулируются решения, позволяющие через работу с сильными и слабыми сторонами предприятия наилучшим образом использовать возможности и предотвращать отрицательные воздействия угроз внешней среды. Рассматриваются все возможные парные комбинации и выделяются те, которые должны быть учтены при разработке стратегии.

Количественная оценка проблемы складывается как сумма экспертных оценок комбинаций SWOT-факторов, перекрываемых данной проблемой. Формирование проблемных полей представлено в таблице 1.13.

Таблица 1.13 – Формирования проблемных полей

В баллах

Факторы SWOT		Возможности (Opportunities)						Угрозы (Threats)					
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	T1	T2	T3	T4	T5	T6
Сильные стороны (Strengths)	S1	Введение системы скидок для постоянных клиентов											
	S2	Снижение цен на определенные категории товаров с целью привлечения новых клиентов											
	S3												
	S4	Расширение производственных мощностей предприятия за счёт внедрения нового оборудования											
	S5												
	S6												
	S7												
	S8	Расширение ассортимента производимой продукции											
	S9												
Слабые стороны (Weaknesses)	W1												
	W2												

Далее суммируя оценки полей, на пересечении которых были сформированы решения, получаем рейтинг решений, связанных с задачей развития объекта исследования. Составляется таблицу 1.14.

Таблица 1.14 – Рейтинг решений

В баллах

Ранг	Проблема / решение	Сумма
1	Расширение ассортимента производимой продукции	52
2	Расширение производственных мощностей предприятия за счёт внедрения нового оборудования	33
3	Снижение цен на определенные категории товаров с целью привлечения новых клиентов	24
4	Введение системы скидок для постоянных клиентов	21

Из таблицы 1.14 можно сделать вывод о том, что расширение ассортимента производимой продукции и расширение производственных мощностей за счёт внедрения нового оборудования носят первоочередной характер и именно эти факторы повлияли на выбор проекта для развития ООО «Дорсервис».

Результаты SWOT-анализа свидетельствуют о том, что наиболее важным направлением для предприятия является расширение ассортимента производимой продукции и расширение производственных мощностей.

После проведения стратегического анализа внутренней и внешней среды организации, необходимо разработать мероприятия, повышающие экономическую эффективность деятельности ООО «Дорсервис».

1.3 Анализ текущего финансового состояния предприятия

Анализ финансово-хозяйственной деятельности играет важную роль в управлении организацией на любом уровне, в планировании ее дальнейшей деятельности и выстраивании стратегии. Он представляет собой не только набор управленческих инструментов, но и научную дисциплину, которая изучает экономику организаций, их деятельность с точки зрения оценки работы по выполнению бизнес-планов, оценки их имущественно-финансового состояния и с целью выявления неиспользованных резервов повышения эффективности деятельности организаций.

При анализе финансовых результатов деятельности организации устанавливаются причины убытков, намечаются пути устранения этих причин, изучается влияние отдельных факторов на величину прибыли, делаются рекомендации по максимизации прибыли за счет использования выявленных резервов ее роста и намечаются пути их использования.

1.3.1 Горизонтальный и вертикальный анализ баланса

Данный анализ включает в себя горизонтальный и вертикальный анализ баланса. Горизонтальный анализ позволяет сравнить каждый показатель текущего периода с тем же показателем прошлого периода, отражает динамику активов и пассивов организации, изменение в их составе и структуре и даёт им оценку. Основными источниками информации для анализа финансового состояния предпри-

ятия служат бухгалтерский баланс и отчет о финансовом результате, которые представлены в приложениях А и Б соответственно.

Результаты горизонтального анализа баланса предприятия представлены в таблице 1.15.

Таблица 1.15 – Горизонтальный анализ актива баланса ООО «Дорсервис»

В тыс. руб.

Вид имущества	Остатки по балансу			Изменение в абсолютных величинах		Темпы прироста, в процентах	
	на конец 2016 года	на конец 2017 года	на конец 2018 года	за 2017 год	за 2018 год	за 2017 год	за 2018 год
I. Внеоборотные активы							
Основные средства	0	1258	984	1258	-274	0	-21,78
Отложенные налоговые активы	25	25	25	0	0	0	0
Итого по разделу I	25	1283	1009	1258	-274	5032	-21,36
II. Оборотные активы							
Запасы	7076	19600	48599	12524	28999	176,99	147,95
Дебиторская задолженность	2660	30878	503728	4270	19494	16,05	63,13
Денежные средства и денежные эквиваленты	643	77	4	-566	-73	-88,02	-94,81
Итого по разделу II	34327	50555	98975	16228	48420	47,27	95,78
Баланс	34352	51838	99984	17486	48146	50,90	92,88

Анализируя актив баланса ООО «Дорсервис» за 2016 – 2018 гг., видно, что стоимость имущества увеличивается (в 2017 году на 17 486 тыс. руб. (50,90 %), в 2018 году – на 48 146 тыс. руб. (92,88 %)).

Данный рост произошел из-за увеличения оборотных активов предприятия ООО «Дорсервис», а именно запасов предприятия в 2017 году на сумму 12 524 тыс. руб. (176,99 %), в 2018 году – на 28 999 тыс. руб. (147,95 %) и дебиторской задолженности предприятия в 2017 году на сумму 4 270 тыс. руб. (16,05 %), в 2018 году – 19 494 тыс. руб. (63,13 %).

Денежные средства за анализируемый период уменьшились: в 2017 году на 566 тыс. руб. (88,02 %), в 2018 году – на 73 тыс. руб. (94,81 %).

Внеоборотные активы предприятия ООО «Дорсервис» в 2017 году увеличились на 1 258 тыс. руб., а в 2018 году сократились на 274 тыс. руб., этому способствовало изменение основных средств на предприятии.

Динамика изменения активов предприятия ООО «Дорсервис» приведена на рисунке 1.2.

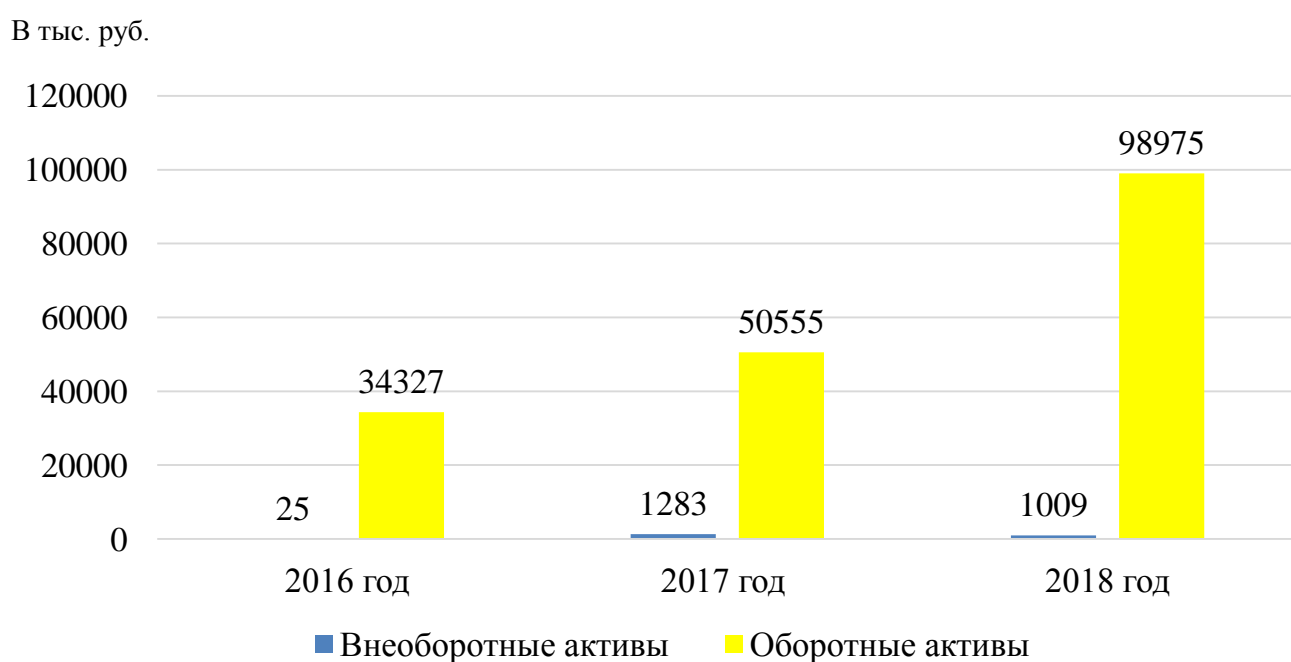


Рисунок 1.2 – Динамика изменения активов предприятия

На рисунке 1.2 график наглядно показывает изменение соотношения между оборотными и внеоборотными активами предприятия ООО «Дорсервис». Рост доли оборотных активов в составе имущества говорит об увеличении мобильности активов предприятия, однако может привести к снижению их оборачиваемости и деловой активности предприятия.

Вертикальный анализ предполагает изучение соотношения разделов и статей баланса, то есть их структуру.

Вертикальный анализ активов предприятия ООО «Дорсервис» представлен в таблице 1.16.

Таблица 1.16 – Вертикальный анализ активов предприятия

В процентах

Вид имущества	Остатки по балансу, тыс. руб.			Структура (удельный вес) имущества			Изменение структуры	
	на конец 2016 года	на конец 2017 года	на конец 2018 года	на конец 2016 года	на конец 2017 года	на конец 2018 года	за 2017 год	за 2018 год
I. Внеоборотные активы								
Основные средства	0	1258	984	0,00	2,43	0,98	1,44	-2,43
Отложенные нало- говые активы	25	25	25	0,07	0,05	0,03	0,02	0,02
Итого по разделу I	25	1283	1009	0,07	2,48	1,01	1,47	-2,40
II. Оборотные активы								
Запасы	7076	19600	48599	20,60	37,81	48,61	-10,80	-17,21
Дебиторская задол- женность	26608	30878	50372	77,46	59,57	50,38	9,19	17,89
Денежные средства и денежные эквива- ленты	643	77	4	1,87	0,15	0,004	0,14	1,72
Итого по разделу II	34327	50555	98975	99,93	97,52	98,99	-1,47	2,40
Баланс	34352	1838	99984	100,00	100,00	100,00	-	-

Проведя анализ структуры актива баланса ООО «Дорсервис», можно сделать вывод, что основная доля имущества предприятия приходится на оборотные активы (2018 год – 98,99 %, 2017 год – 97,52 %, 2016 год – 99,93 %), соответственно, на внеоборотные активы приходится их меньшая часть (2018 год – 1,01 %, 2017 год – 2,48 %, 2016 год – 0,07 %).

В структуре оборотных активов ООО «Дорсервис» наибольший удельный вес приходится на дебиторскую задолженность (2018 год – 50,38 %, 2017 год – 59,57 %, 2016 год – 77,46 %). Наименьший удельный вес занимают денежные средства и их эквиваленты (2018 год – 0,004 %, 2017 год – 0,15 %, 2016 год – 1,87 %).

Пассив – совокупность всех источников формирования средств предприятия. Горизонтальный анализ пассивов предприятия ООО «Дорсервис» представлен в таблице 1.17.

Таблица 1.17 – Горизонтальный анализ пассивов предприятия

В тыс.руб.

Вид источников	Остатки по балансу			Изменение в абсолютных величинах		Темпы прироста, в процентах	
	на конец 2016 года	на конец 2017 года	на конец 2018 года	за 2017 год	за 2018 год	за 2017 год	за 2018 год
III. Капитал и резервы							
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	49558	20217	12728	7489	29341	58,84	145,13
Итого по разделу III	49558	20217	12728	7489	29341	58,84	145,13
IV. Долгосрочные обязательства							
Заёмные средства	213	213	1733	-1520	0	-87,71	0
Отложенные налоговые обязательства	5589	3299	1352	1947	2290	144,01	69,41
Итого по разделу IV	5802	3512	3085	427	2290	13,84	65,21
V. Краткосрочные обязательства							
Заемные средства	484	474	431	43	10	9,98	2,11
Кредиторская задолженность	44140	27635	18108	9527	16505	52,61	59,72
Доходы будущих периодов	0	0	0	0	0	0	0
Итого по разделу V	44624	28109	18539	9570	16515	51,62	58,75
Баланс	99984	51838	34352	17486	48146	50,90	92,88

Проведя горизонтальный анализ пассива баланса ООО «Дорсервис», можно сделать вывод о том, что их сумма увеличивается: в 2017 году на 17 486 тыс. руб. (50,9 %), в 2018 году – на 48 146 тыс. руб. (92,88 %). В частности, данному увеличению поспособствовал рост собственного капитала в 2017 году на 7 489 тыс. руб. (58,84 %), в 2018 году – на 29 341 тыс. руб. (145,13 %); долгосрочных обязательств в 2017 году на 427 тыс. руб. (13,84 %), в 2018 году – 2 290 тыс. руб. (65,21 %); краткосрочных обязательств в 2017 году – на 9 570 тыс. руб. (51,62 %), в 2018 году – на 16 515 тыс. руб. (58,75 %). Пассивы предприятия выступают как специфическая форма проявления финансов предприятий. Они являются объек-

тивной основой его финансово-хозяйственной деятельности, объектом денежного распределения. Вертикальный анализ пассивов предприятия ООО «Дорсервис» представлен в таблице 1.18.

Таблица 1.18 – Вертикальный анализ пассивов предприятия

Вид источников	Остатки по балансу, в тыс. руб.		Структура (удельный вес) источников			Изменение структуры		
	на конец 2016 года	на конец 2017 года	на конец 2018 года	на конец 2016 года	на конец 2017 года	на конец 2018 года	за 2017 год	за 2018 год
III. Капитал и резервы								
Нераспределенная прибыль	49558	20217	12728	49,57	39,00	37,05	1,95	10,57
Итого по разделу III	49558	20217	12728	49,57	39,00	37,05	1,95	10,57
IV. Долгосрочные обязательства								
Заёмные средства	213	213	1733	0,21	0,41	5,04	-4,63	-0,20
Отложенные налоговые обязательства	5589	3299	1352	5,59	6,36	3,94	2,43	-0,77
Итого по разделу IV	5802	3512	3085	5,80	6,77	8,98	-2,21	-0,97
V. Краткосрочные обязательства								
Заемные средства	484	474	431	0,48	0,91	1,25	-0,34	-0,43
Кредиторская задолженность	44140	27635	18108	44,15	53,31	52,71	0,60	-9,16
Итого по разделу V	44624	28109	18539	44,63	54,22	53,97	0,26	-9,59
Баланс	99984	51838	34352	100	100	100	-	-

Проведя вертикальный анализ пассива бухгалтерского баланса ООО «Дорсервис», можно сделать вывод, что основная доля на конец 2016 и 2017 гг. приходится на краткосрочные обязательства – 53,97 % и 54,22 % соответственно. В 2018 году наибольший удельный вес занимает собственный капитал – 49,57 %. Наименьший удельный вес в анализируемый период приходится на долгосрочные обязательства: 2016 год – 8,98 %, 2017 год – 6,77 %, 2018 год – 5,8 %.

Более наглядно на рисунке 2.2, видно, что в динамике собственный капитал организации имеет тенденцию к росту. Доля в размере 37 % в структуре пассива

баланса на начало анализируемого периода, на конец отчетного года он увеличился до 50 %. Доля заемного капитала на конец отчетного периода равна доле собственного капитала.

1.3.2 Анализ ликвидности баланса

Ликвидность баланса – это степень покрытия обязательств предприятия активами, срок превращения которых в денежные средства соответствует сроку погашения обязательств. От степени ликвидности баланса зависит платежеспособность предприятия. Основным признаком ликвидности – формальное превышение стоимости оборотных активов над краткосрочными пассивами. И чем больше это превышение, тем более благоприятное финансовое состояние имеет предприятие с позиции ликвидности.

Коэффициент ликвидности () рассчитывается по формуле (1.1):

$$K_{л} = \frac{A1 + 0,5 \cdot A2 + 0,3 \cdot A3}{П1 + 0,5 \cdot П2 + 0,3 \cdot П3}. \quad (1.1)$$

Коэффициент ликвидности на начало прошлого года составит:

$$K_{л \ 2016\text{год}} = \frac{643 + 0,5 \cdot 26608 + 0,3 \cdot 7076}{18108 + 0,5 \cdot 431 + 0,3 \cdot 3085} = 0,8348.$$

Коэффициент ликвидности на начало отчетного года составит:

$$K_{л \ 2017\text{год}} = \frac{77 + 0,5 \cdot 30878 + 0,3 \cdot 19600}{27635 + 0,5 \cdot 474 + 0,3 \cdot 3512} = 0,7397.$$

Коэффициент ликвидности на конец отчетного года составит:

$$K_{л \ 2018\text{год}} = \frac{4 + 0,5 \cdot 50372 + 0,3 \cdot 48599}{44140 + 0,5 \cdot 484 + 0,3 \cdot 5802} = 0,8623.$$

Группировка активов и пассивов баланса предприятия на конец 2016 – 2018 гг. приведена в таблице 1.19.

Таблица 1.19 – Группировка активов и пассивов баланса

В тыс.руб.

Актив	Значение			Пассив	Значение		
	на конец 2016 года	на конец 2017 года	на конец 2018 года		на конец 2016 года	на конец 2017 года	на конец 2018 года
А1. Наиболее ликвидные активы	643	77	4	П1. Наиболее срочные обязательства	18108	27635	44140
А2. Быстро реализуемые активы	26608	30878	50372	П2. Краткосрочные пассивы	431	474	484
А3. Медленно реализуемые активы	7076	19600	48599	П3. Долгосрочные пассивы	3085	3512	5802
А4. Трудно реализуемые активы	25	1283	1009	П4. Постоянные пассивы	12728	20217	49558
Итого	34352	51838	99984	Итого	34352	51838	99984
Коэффициент ликвидности общий					0,8348	0,7397	0,8623

Ликвидность баланса является одним из важнейших финансовых показателей предприятия и напрямую определяет степень платежеспособности и уровень финансовой устойчивости.

Выделяют следующие типы ликвидности бухгалтерского баланса предприятия:

– состояние абсолютной ликвидности баланса, при котором у предприятия в любой момент наступления долговых обязательств ограничений в платежеспособности нет: $A_1 \geq P_1$; $A_2 \geq P_2$; $A_3 \geq P_3$; $A_4 \leq P_4$;

– нормальная (допустимая) ликвидность – в данном состоянии у предприятия существуют сложности оплатить обязательства на временном интервале до 3 месяцев из-за недостаточного поступления средств: $A_1 \leq P_1$; $A_2 \geq P_2$; $A_3 \geq P_3$; $A_4 \leq P_4$;

– нарушенная (недостаточная) ликвидность – свидетельствует об ограниченных возможностях предприятия оплачивать свои обязательства на временном интервале до 6 месяцев, возникает кредитный риск и риск финансовой несостоятельности: $A_1 \leq П_1$; $A_2 \leq П_2$; $A_3 \geq П_3$; $A_4 \geq П_4$;

– баланс не ликвиден – предприятие не способно осуществить платежи в настоящем, и в относительно отдаленном будущем, это предпосылка к возникновению риска несостоятельности, так как у него отсутствуют собственные оборотные средства для ведения предпринимательской деятельности: $A_1 \leq П_1$; $A_2 \leq П_2$; $A_3 \leq П_3$; $A_4 \geq П_4$ [5].

При помощи условий абсолютной ликвидности выполняется их проверка, результаты которой представлены в таблице 1.20.

Таблица 1.20 – Проверка выполнения условий абсолютной ликвидности баланса

Условие абсолютной ликвидности	На конец 2016 года	На конец 2017 года	На конец 2018 года
	$643 < 18\ 108$	$77 < 27\ 635$	$4 < 44\ 140$
	$26\ 608 > 431$	$30\ 878 > 474$	$50\ 372 > 484$
	$7\ 076 > 3\ 085$	$19\ 600 > 3\ 512$	$48\ 599 > 5\ 802$
	$25 < 12\ 728$	$1\ 283 < 20\ 217$	$1\ 009 < 49\ 558$

Коэффициент покрытия активов измеряет способность организации погасить свои долги за счет имеющихся активов, показывает, какая часть активов уйдет на покрытие долгов.

Сгруппировав активы по степени ликвидности и пассивы по срочности погашения обязательств на предприятии ООО «Дорсервис», можно сделать вывод, что условиям ликвидности баланса не удовлетворяет лишь выполнение одного неравенства: $A1 > П1$. Это свидетельствует о неплатежеспособности организации на момент составления баланса. У организации недостаточно средств для покрытия наиболее срочных обязательств абсолютно и наиболее ликвидных активов.

При этом в расчет берутся только материальные и денежные активы, нематериальные активы игнорируются (таблица 1.21).

Таблица 1.21 – Покрытие обязательств активами

В тыс. руб.

Номер группы	Актив		Пассив		Излишек (+) или недостаток активов на погашение обязательств	
	На начало периода	На конец периода	На начало периода	На конец периода	На начало периода	На конец периода
Прошлый год						
I	643	77	18108	27635	-17465	-27558
II	26608	30878	431	474	26177	30404
III	7076	19600	3085	3512	3991	16088
IV	25	1283	12728	20217	12703	18934
Итого	34352	51838	34352	51838	0	0
Отчетный год						
I	77	4	27635	44140	-27558	-44136
II	30878	50372	474	484	30404	49888
III	19600	48599	3512	5802	16088	42797
IV	1283	1009	20217	49558	18934	48549
Итого	51838	99984	51838	99984	0	0

Общий коэффициент ликвидности меньше единицы, что говорит о том, что предприятие ООО «Дорсервис» не сможет погасить свои текущие обязательства в полном объеме. Но в 2018 году показатель вырос по сравнению с предыдущими отчетными периодами, что указывает на улучшение платежеспособности организации.

Для более полной картины платежеспособности ООО «Дорсервис» далее рассчитаем относительные показатели оценки ликвидности по формулам.

Чистый (собственный) оборотный капитал предприятия (ЧОК) рассчитывается по формуле (1.2).

$$\text{ЧОК} = \text{ОбА} - \text{КО}, \quad (1.2)$$

где ОбА – оборотные активы,

КО – краткосрочные обязательства.

Коэффициент абсолютной ликвидности (Кал), позволяющий определить, какую часть краткосрочных обязательств предприятие сможет погасить в ближайшее время рассчитывается по формуле (1.3).

$$K_{ал} = \frac{ДС}{КО}, \quad (1.3)$$

где ДС – денежные средства.

Коэффициент быстрой ликвидности (Ксл) определяющий возможность предприятия погашать свои текущие обязательства в ближайшее время за счет наиболее ликвидных активов рассчитывается по формуле (1.4).

$$K_{сл} = \frac{ДС + ФВ}{КО}, \quad (1.4)$$

где ФВ – финансовые вложения (краткосрочные).

Коэффициент текущей ликвидности (Ктл), характеризующий запас финансовой прочности вследствие превышения оборотных активов над краткосрочными обязательствами рассчитывается по формуле (1.5).

$$K_{тл} = \frac{ОбА}{КО}, \quad (1.5)$$

где ОбА – оборотные активы.

Коэффициент собственной платежеспособности (Ксп), позволяющий определить способность предприятия возместить за счет чистых оборотных активов краткосрочные обязательства рассчитывается по формуле (1.6).

$$K_{сп} = \frac{ЧОК}{КО}, \quad (1.6)$$

где ЧОК – чистый оборотный капитал.

Сущность относительных показателей ликвидности: они указывают на сбалансированность текущих обязательств и оборотных активов и свидетельствуют об уровне риска наличия разрывов в платежном календаре. Значение этих коэффициентов, находится в пределах нормативных значений, свидетельствует о сбалансированности структуры капитала, способности предприятия отвечать по своим краткосрочным обязательствам, т.е. своевременно погашать имеющиеся долги.

Этот процесс основан на преобразовании оборотных активов в денежные средства для последующего направления на расчетные счета поставщиков, зарплатные счета персонала, в бюджетные фонды. Относительные показатели оценки ликвидности ООО «Дорсервис» представлены в таблице 1.22.

Таблица 1.22 – Относительные показатели оценки ликвидности

Наименование показателя	Норматив	Значение показателя		
		на конец 2016 года	на конец 2017 года	на конец 2018 года
Чистый оборотный капитал, тыс. руб.	–	15788	22446	54351
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,15 – 0,20	0,035	0,003	0,000
Коэффициент срочной ликвидности	0,50 – 0,80	0,035	0,003	0,000
Коэффициент промежуточной ликвидности	0,50 – 0,80	1,470	1,101	1,129
Коэффициент текущей ликвидности	1,00 – 2,00	1,852	1,799	2,218
Коэффициент собственной платежеспособности	–	0,852	0,799	1,218

Рассчитав относительные показатели ликвидности ООО «Дорсервис», выводом является то, что коэффициент абсолютной ликвидности ниже норматива, что свидетельствует о том, что предприятие не в состоянии оплатить немедленно обязательства за счет денежных средств. Аналогичен коэффициент срочной ликвидности, так как в организации отсутствуют краткосрочные финансовые вложения. Коэффициент промежуточной ликвидности выше рекомендуемого значения, что указывает на улучшение платежеспособности.

Коэффициент текущей ликвидности находится в пределах нормативного значения, и на конец отчетного периода чуть выше его. Это свидетельствует о платежеспособности организации, она в состоянии стабильно оплачивать текущие счета. Коэффициент собственной платежеспособности в динамике увеличивается. Относительные показатели оценки ликвидности ООО «Дорсервис» представлены на рисунке 1.3.

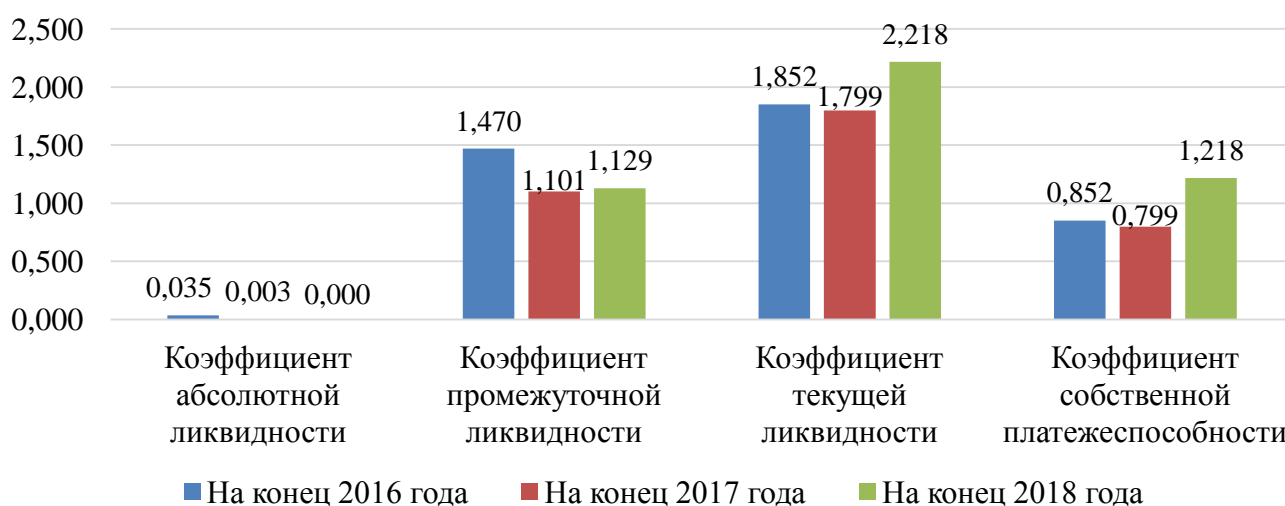


Рисунок 1.3 – Относительные показатели оценки ликвидности

Таким образом, ООО «Дорсервис» можно назвать организацией с нормальной ликвидностью баланса. Для покрытия своих обязательств ему понадобится некоторое время, чтобы взыскать дебиторскую задолженность, либо продать запасы. Наличных денежных средств для абсолютной ликвидности у предприятия недостаточно.

1.3.3 Анализ финансовой устойчивости

Проведенный ранее анализ ликвидности является подготовительным этапом для того, чтобы охарактеризовать финансовую устойчивость.

Чем выше устойчивость предприятия, тем более оно независимо от неожиданного изменения рыночной конъюнктуры и тем меньше риск оказаться банкротом.

По степени устойчивости можно выделить четыре типа финансовых ситуаций:

- абсолютная финансовая устойчивость:
- нормальная финансовая устойчивость
- неустойчивое финансовое состояние
- кризисное финансовое состояние

Для определения типа финансовой устойчивости необходимо провести расчет, результаты указаны в таблице 1.23.

Таблица 1.23 – Определение типа финансовой устойчивости

В тыс. руб.

Наименование показателей	На конец 2016 года	На конец 2017 года	На конец 2018 года
1. Источники собственных средств	12728	20217	49558
2. Основные средства и иные внеоборотные активы	25	1283	1009
3. Наличие собственных оборотных средств (п.1 – п.2)	12703	18934	48549
4. Долгосрочные кредиты и займы	1733	213	213
5. Наличие собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат (п.3 + п.4)	14436	19147	48762
6. Краткосрочные кредиты и займы	431	474	484
7. Наличие собственных, долгосрочных и краткосрочных заемных источников формирования запасов и затрат (п.5 + п.6)	14867	19621	49246
8. Величина запасов и затрат	7076	19600	48599
9. Излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств (п.3 – п.8)	5627	-666	-50
10. Излишек (+) или недостаток (-) собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат (п.5 – п.8)	7360	-453	163
11. Излишек (+) или недостаток (-) общей величины источников формирования запасов и затрат (п. 7 – п. 8)	7791	21	647
Тип финансовой ситуации	S = (1;1;1)	S = (0;0;1)	S = (0;1;1)

В 2016 году у ООО «Дорсервис» наблюдается абсолютная финансовая устойчивость, в 2017 году – неустойчивое финансовое состояние, в 2018 году – нормальная финансовая устойчивость.

Рассчитаем относительные показатели финансовой устойчивости по формулам.

Коэффициент финансовой независимости (автономии – $K_{авт}$), означающий долю собственного капитала в валюте баланса рассчитывается по формуле (1.7):

$$K_{авт} = \frac{СК}{ВБ}, \quad (1.7)$$

где ВБ – валюта баланса.

Коэффициент самофинансирования (), определяющий возможность покрытия собственным капиталом заемных средств, рассчитывается по формуле (1.8):

$$K_c = \frac{СК}{ЗК}. \quad (1.8)$$

где СК – собственный капитал.

ЗК – заемный капитал.

Коэффициент задолженности () определяет соотношение между заемными и собственными средствами предприятия рассчитывается по формуле (1.9):

$$K_з = \frac{ЗК}{СК}. \quad (1.9)$$

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами ($K_{сос}$) характеризует достаточность у предприятия собственных оборотных средств, необходимых для финансовой устойчивости, рассчитывается по формуле (1.10).

$$K_{сос} = \frac{СОС}{ОА}, \quad (1.10)$$

где СОС – собственные оборотные средства.

Коэффициент маневренности капитала (), показывающий, какая часть собственного (), определяющий долю чистого оборотного капитала в оборотных активах предприятия находится в обороте, рассчитывается по формуле (1.11).

$$K_{\text{манев}} = \frac{\text{СОС}}{\text{СК}}. \quad (1.11)$$

Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов () позволяет определить, сколько внеоборотных активов приходится на каждый рубль оборотных активов и рассчитывается по формуле (1.12):

$$K_{\text{м/и}} = \frac{\text{ОА}}{\text{ВНА}}, \quad (1.12)$$

где ОА – оборотные активы;

ВНА – внеоборотные активы.

В таблице 1.24 представлены расчетные и нормативные значения вышеописанных коэффициентов, определяющих финансовую устойчивость предприятия.

Таблица 1.24 – Относительные показатели оценки финансовой устойчивости

Наименование показателя	Норматив	Значения		
		На конец 2016 года	На конец 2017 года	На конец 2018 года
Коэффициент финансовой независимости (автономии)	> 0,5	0,37	0,39	0,50
Коэффициент самофинансирования	> 1	0,59	0,64	0,98
Коэффициент задолженности	< 0,67	1,70	1,56	1,02
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	> 0,1	0,37	0,37	0,49
Коэффициент маневренности	0,2 – 0,5	1,00	0,94	0,98
Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов	-	1373,08	39,40	98,09

По рассчитанным показателям финансовой устойчивости, мы видим, что коэффициент автономии и коэффициент самофинансирования меньше нормативного значения, а также коэффициент задолженности больше 0,67, указывают на то,

что у предприятия заемный капитал превышает собственный, это свидетельствует о зависимости предприятия от внешних источников финансирования.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами более 0,1, это говорит о том, что предприятию достаточно собственных средств для покрытия внеоборотных активов.

Коэффициент маневренности больше рекомендуемого значения, что свидетельствует о достатке свободных средств, которые могут быть направлены на улучшение производства.

Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов указывает на значительное превышение оборотных активов. Это может говорить о расширении производственной деятельности предприятия, о приобретении, заготовлении данным предприятием запасов для дальнейшей работы.

Динамика изменения коэффициентов устойчивости ООО «Дорсервис» на конец 2016 – 2018 гг. наглядно представлена на рисунке 1.4.

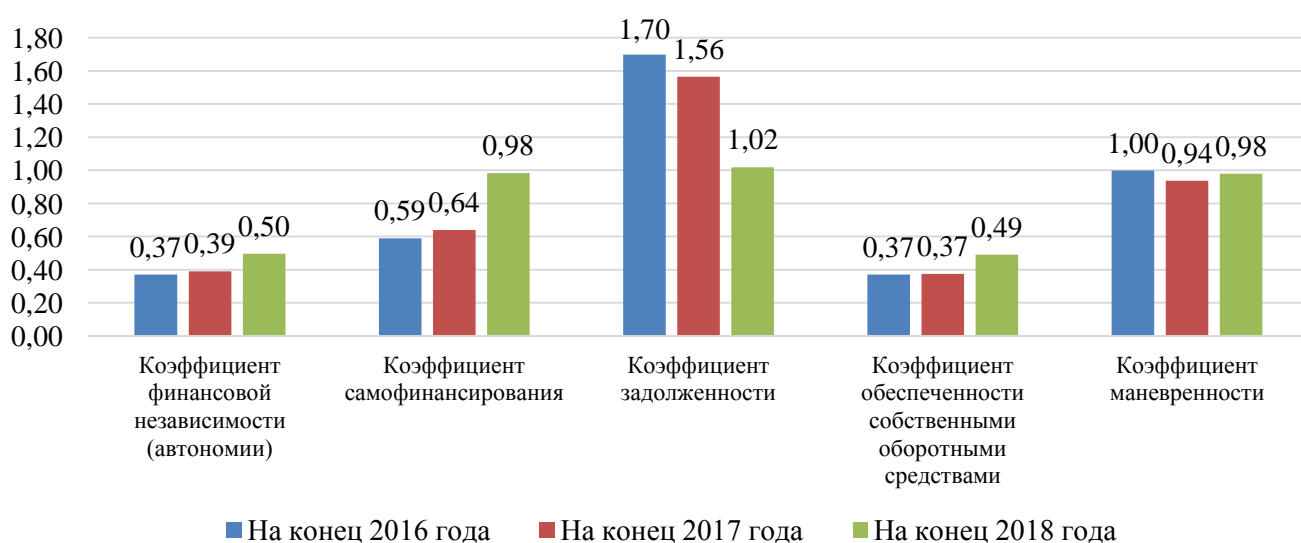


Рисунок 1.4 – Динамика изменения коэффициентов устойчивости ООО «Дорсервис» на конец 2016 – 2018 гг.

Таким образом, финансовое состояние предприятие нельзя однозначно назвать устойчивым, для этого ему рекомендуется нарастить собственный капитал и погасить часть заемного. По определению типа финансовой устойчивости на конец

отчетного периода ООО «Дорсервис» можно охарактеризовать как организацию с нормальной финансовой устойчивостью.

1.3.4 Коэффициентный анализ

Коэффициентный анализ – это изучение и анализ финансовой отчетности при помощи набора финансовых показателей (коэффициентов), характеризующих финансовое положение организации:

- показатели оценки имущественного положения;
- показатели оценки деловой активности;
- показатели рентабельности.

Таблица 1.25 – Показатели оценки имущественного положения

Наименование показателя	Значение		
	На конец 2016 года	На конец 2017 года	На конец 2018 года
Сумма капитала, вложенного в имущество, в тыс. руб.	25	1283	1009
Доля основных средств в активах, в процентах	98,99	97,52	99,93

Доля основных средств на конец 2018 года по сравнению с 2016 годом увеличилась на 0,31%, что положительно влияет на состояние предприятия.

Капитал – это средства, которыми располагает субъект хозяйствования для осуществления своей деятельности с целью получения прибыли. Динамика суммы капитала, вложенного в имущество представлена на рисунке 1.5.

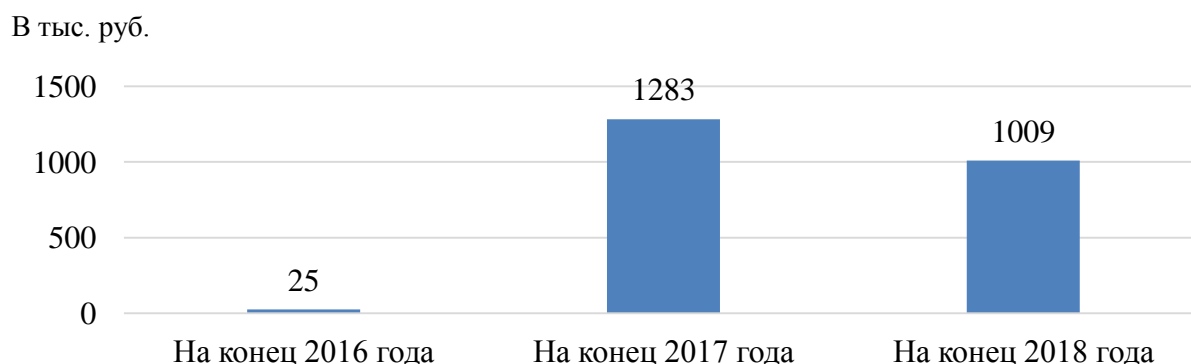


Рисунок 1.5 – Динамика суммы капитала, вложенного в имущество

Капитал, вложенный в имущество предприятия значительно увеличился в 2017 году, однако, в 2018 году наблюдается его тенденция к уменьшению. При этом доля основных средств в активах возросла и на конец отчетного года составляет 99,93 Коэффициент оборачиваемости активов ($Об_A$) показывает, сколько раз за год (или другой отчетный период) совершается полный цикл производства и обращения, приносящий соответствующий эффект в виде прибыли, или сколько денежных единиц реализованной продукции принесла каждая денежная единица активов, рассчитывается по формуле (1.13) [5].

$$Об_A = \frac{В}{\bar{А}}, \quad (1.13)$$

где $В$ – выручка от реализации услуг;

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

Коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов ($Об_{ВНА}$) характеризует скорость оборота немобильных активов, рассчитывается по формуле (1.14).

$$Об_{ВНА} = \frac{В}{\overline{ВНА}}, \quad (1.14)$$

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

Коэффициент оборачиваемости оборотных активов ($Об_{ОА}$) характеризует эффективность использования оборотных активов. Коэффициент оборачиваемости оборотных активов показывает сколько раз за период (за год) оборачиваются оборотные активы или сколько рублей выручки от реализации приходится на рубль оборотных активов (формула 1.15).

$$Об_{ОА} = \frac{В}{\overline{ОА}}, \quad (1.15)$$

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

Коэффициент оборачиваемости запасов ($Об_з$) показывает, сколько раз в среднем продаются запасы предприятия за некоторый период времени, рассчитывается по формуле (1.16).

$$Об_з = \frac{C/c}{\bar{З}}, \quad (1.16)$$

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

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности ($Об_{дз}$) показывает среднее число дней, требуемое для взыскания задолженности, рассчитывается по формуле (1.17) [5].

$$Об_{дз} = \frac{В}{\bar{ДЗ}}, \quad (1.17)$$

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

Коэффициент оборачиваемости собственного капитала предприятия ($Об_{ск}$) отражает скорость оборота собственного капитала предприятия, рассчитывается по формуле (1.18).

$$Об_{ск} = \frac{В}{\bar{СК}}, \quad (1.18)$$

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

Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности ($Об_{кз}$) оказывает сколько требуется оборотов для оплаты выставленных счетов, рассчитывается по формуле (1.19).

$$Об_{кз} = \frac{C/c}{\bar{КЗ}}, \quad (1.19)$$

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

Продолжительность одного оборота каждого актива, собственного капитала и кредиторской задолженности рассчитывается как отношение количества дней в году (365) к коэффициенту оборачиваемости данного актива, собственного капитала и кредиторской задолженности соответственно. При помощи формул, значений статей баланса и отчета о финансовых результатах производятся расчеты всех коэффициентов, результаты которых представлены в таблице 1.26.

Таблица 1.26 – Показатели оценки деловой активности

Наименование показателя	Значение показателя			
	прошлый период		отчетный период	
	об./год	дн.	об./год	дн.
Показатели оборачиваемости активов				
Коэффициент оборачиваемости активов / продолжительность одного оборота активов	2,0515	177,9	1,4782	246,92
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов / продолжительность одного оборота оборотных активов	2,0831	175,2	1,5009	243,19
Коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов / продолжительность одного оборота внеоборотных активов	135,18	2,7	97,918	3,73
Коэффициент оборачиваемости запасов / продолжительность одного оборота запасов	5,3691	67,98	1,8772	194,44
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности / продолжительность одного оборота дебиторской задолженности	3,0758	118,7	2,7622	132,14
Показатели оборачиваемости собственного капитала и кредиторской задолженности				
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала / продолжительность одного оборота собственного капитала	5,3671	68,01	3,2165	113,48
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности / продолжительность одного оборота кредиторской задолженности	3,8655	94,43	3,1268	116,73

Анализ показателей оборачиваемости показывает, что оборачиваемость всех показателей в динамике снижается. Соответственно увеличивается длительность оборота. Это вызвано ростом величины активов (в целом и по отдельным состав-

ляющим), кредиторской задолженности и собственного капитала с одной стороны и снижением выручки, с другой стороны. Можно сделать вывод, что рост активов предприятия и их источников не сопровождался адекватной отдачей в виде выручки и привел к снижению деловой активности предприятия. Динамика изменения показателей оборачиваемости ООО «Дорсервис» за период 2017-2018 гг. приведена на рисунке 1.6.

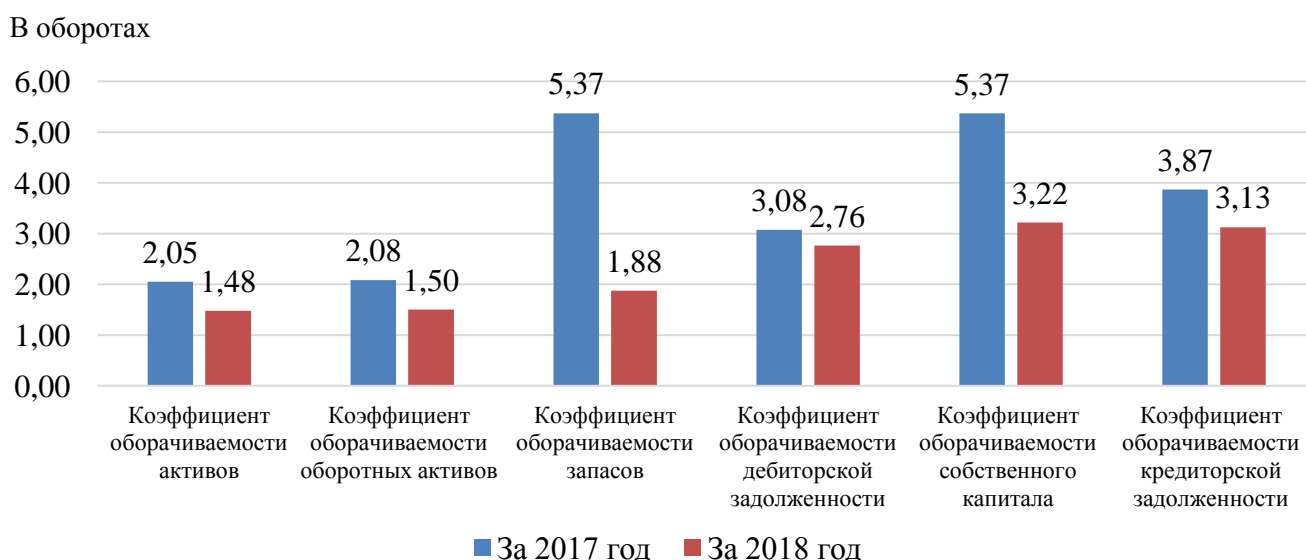


Рисунок 1.6 – Динамика изменения показателей оборачиваемости ООО «Дорсервис» за период 2017-2018 гг.

Далее рассматриваются показатели оценки рентабельности.

Рентабельность реализованной продукции (), показывающая, сколько прибыли от реализации приходится на один рубль полных затрат, рассчитывается по формуле (1.20).

$$\text{Рентабельность} = \frac{\text{ПП}}{\text{Затраты}} \quad (1.20)$$

где ПП – прибыль от продаж.

Рентабельность производства () характеризует величину прибыли, приходящейся на каждый рубль произведенных ресурсов, рассчитывается по формуле (1.21).

$$\text{---} , \quad (1.21)$$

где ПНО – прибыль до налогообложения.

– средняя стоимость основных средств за период.

Рентабельность совокупных активов () показывает прибыль, приходящуюся на рубль совокупных активов, рассчитывается по формуле (1.22).

$$\text{---} , \quad (1.22)$$

где ЧП – чистая прибыль.

Рентабельность оборотных активов () определяет величину прибыли, приходящейся на рубль оборотных активов, рассчитывается по формуле (1.23).

$$\text{---} \quad (1.23)$$

Рентабельность продаж () характеризует эффективность производственной и коммерческой деятельности, рассчитывается по формуле (1.24).

$$\text{---} \quad (1.24)$$

Рентабельность чистого оборотного капитала (), характеризующая величину чистой прибыли, приходящейся на каждый рубль чистого оборотного капитала, рассчитывается по формуле (1.25).

$$\text{---} . \quad (1.25)$$

Рентабельность собственного капитала () характеризует величину чистой прибыли, приходящейся на рубль собственного капитала, рассчитывается по формуле (1.26).

(1.26)

Рентабельность инвестиций предприятия () указывает чистую прибыль, приходящуюся на каждый рубль инвестиций; показатель рассчитывается по формуле (1.27).

(1.27)

где – средняя величина инвестиций за период.

При помощи данных формул, значений статей баланса и значений отчета о прибылях и убытках производятся расчеты всех вышеуказанных показателей оценки рентабельности, результаты которых представлены в таблице 1.27.

Таблица 1.27 – Показатели оценки рентабельности

В процентах

Наименование показателя	Значение показателя	
	Прошлый период	Отчетный период
Показатели рентабельности реализации продукции и рентабельности активов		
Рентабельность реализованной продукции	23,45	75,31
Рентабельность производства	130,51	138,41
Рентабельность совокупных активов	33,77	51,35
Рентабельность внеоборотных активов	2225,08	3401,75
Рентабельность оборотных активов	34,29	52,14
Рентабельность чистого оборотного капитала	64,83	71,73
Показатели рентабельности собственного капитала, инвестиций и продаж		
Рентабельность собственного капитала	88,34	11,74
Рентабельность продаж	16,46	34,74

Наиболее значительно увеличилась рентабельность внеоборотных активов – с 22,25 ед. до 34,02 ед.

Рост других показателей рентабельности менее значительный. Это указывает на повышение прибыльности предприятия.

Выводы по разделу один

В первой главе работы было выполнено описание ООО «Дорсервис», анализ стратегической позиции предприятия, анализ текущего финансового состояния предприятия. В результате анализа макросреды (PEST-анализ) и микросреды («Пять конкурентных сил М. Портера») были выделены угрозы и возможности предприятия, количественная оценка которых выявила, что доминирующими возможностями являются:

- обновленная нормативная база о деревянном домостроении;
- поддержка правительством малых предприятий;
- автоматизация бизнес-процессов.

Доминирующими угрозами являются:

- снижение уровня доходов населения;
- нерегулярность спроса;
- сезонный характер лесозаготовок.

Для анализа внутренней среды была использована концепция 5Р. В результате данного анализа были выявлены следующие доминирующие сильные стороны:

- финансовая устойчивость предприятия
- организация продаж и сервиса,
- найм и обучение кадров,
- высокотехнологичное производство,
- самостоятельное обслуживание технологического парка,
- автоматизация производства,
- высокие адаптационные возможности в управлении на предприятии.

Доминирующими слабыми сторонами являются:

- маленький ассортимент производимой продукции,
- высокая себестоимость.

На основании анализа внешней и внутренней сред был проведён SWOT-анализ ООО «Дорсервис», в результате которого был составлен рейтинг меро-

приятый. SWOT-анализ показал, что наиболее важным мероприятием является расширение ассортиментного ряда продукции с помощью покупки новых станков для профилирования бруса.

В данном разделе был проведен финансовый анализ ООО «Дорсервис», по итогам которого наиболее значительно увеличилась рентабельность внеоборотных активов – с 22,25 ед. до 34,02 ед.

Рост других показателей рентабельности менее значительный. Это указывает на повышение прибыльности предприятия. Можно сделать вывод о положительной динамике баланса предприятия, в частности об увеличении нераспределенной прибыли.

2 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА, НАПРАВЛЕННОГО НА УЛУЧШЕНИЕ ИСХОДНОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ДОРСЕРВИС»

2.1 Сопоставление результатов анализа стратегической позиции предприятия и текущего финансового положения предприятия

Анализ стратегической позиции предприятия показал, что самыми значимыми угрозами среды, которые будут влиять на стратегию предприятия, являются сезонный характер лесозаготовок, повышение цен на ГСМ, снижение уровня доходов населения, нерегулярность спроса, высокая вероятность появления новых конкурентов, большое количество товаров заменителей.

Среди возможностей наибольшую средневзвешенную оценку набрали следующие факторы внешней среды: обновленная нормативная база о деревянном домостроении, поддержка правительством малых предприятий, научно-технический прогресс в производстве пиломатериалов. Наиболее значимыми факторами внутренней среды являются финансовая устойчивость предприятия, найм и обучение кадров, высокотехнологичное производство, самостоятельное обслуживание технологического парка. Доминирующей слабой стороной является маленький ассортимент производимой продукции. Количественная оценка взаимного влияния SWOT-факторов и построения проблемных полей позволила выявить приоритетность мероприятий для реализации. К таким мероприятиям относятся расширение ассортимента производимой продукции, расширение производственных мощностей, снижение цен на определенные категории товаров, введение системы скидок. Данные мероприятия учитывают все сильные стороны и возможности компании, а также значительное количество угроз и слабых сторон.

Таким образом, проект повышения экономической эффективности ООО «Дорсервис» за счет расширения ассортимента продукции, выбранный по результатам SWOT-анализа, позволит закрепиться на рынке уральского региона.

В соответствие с проведенным финансовым анализом предприятия были поставлены следующие цели: достичь абсолютно устойчивого положения предпри-

ятия; увеличить оборачиваемость активов, собственного капитала и кредиторской задолженности, сократить период оборачиваемости данных статей; увеличить показатели оценки рентабельности. Далее в работе будет рассмотрен инвестиционный проект по внедрению нового оборудования для производства профилированного бруса с целью увеличения ассортимента производимой продукции.

2.2 Разработка системы управления проектом

2.2.1 Подробное описание сути проекта

Система управления проектами (СУП) – это набор организационных и технологических методов и инструментов, которые поддерживают управление проектами и помогают повысить эффективность их реализации. Система управления проектами включает три основных блока:

- субъекты управления;
- объекты управления;
- процессы управления.

Суть проекта состоит в закупке нового оборудования для производства профилированного бруса и строительстве домов из него. Именно эти виды новых продуктов были выбраны для проекта исходя из того, что сейчас на рынке набирает популярность профилированный брус.

На сегодняшний день профилированный брус является наиболее экономичным, экологически чистым и востребованным пиломатериалом. Преимущества профилированного бруса заключаются в его стоимости, которая значительно ниже, чем стоимость клееного или оцилиндрованного бревна. К недостаткам данного метода относится обязательная усадка готового дома, длящаяся до 6 месяцев, но которая обязательно должна произойти до начала отделочных работ. Профилированный брус является самым экологичным, не поврежденным в процессе обработки и изготовления пиломатериалом. Процесс сушки и профилирования бруса лишь изменяет форму и повышает его прочность.

Исходя из всех вышеперечисленных достоинств данного вида пиломатериала было принято решение о покупке станка для его изготовления. Благодаря внедрению проекта предприятие будет способно повысить свою экономическую эффективность. Проект позволит увеличить прибыль за счет расширения ассортимента изготавливаемой продукции. Дата начала проекта – 01.02.2019 г. Длительность проекта – 2 года. Продуктами проекта являются:

- профилированный брус (м³);
- домокомплект из профилированного бруса (шт).

2.3 Окружение проекта

В разделе описывается финансово-экономическая среда, в которой планируется реализация проекта. Параметрами среды, влияющей на проект, являются ставки налогов. На рисунке 2.1 представлены значения налогов на прибыль, имущество, добавленную стоимость, которые оказывают влияние на проект.



Название	Ставка, %
налог на прибыль	20,00
налог на имущество	2,20
НДС	20,00
Социальные отчисления	30,00

Рисунок 2.1 – Окружение проекта

В связи с изменениями в налоговом законодательстве РФ с первого января налог на добавленную стоимость будет составлять 20%.

2.4 Инвестиционный план проекта

Раздел предназначен для составления календарного графика работ проекта с указанием отдельных этапов, необходимых финансовых ресурсов для выполнения этих этапов, установления взаимосвязей между этапами, формирования активов

проекта, сроков амортизации созданных активов. В таблице 2.1 содержится перечень необходимых по проекту работ, с указанием их продолжительности.

Таблица 2.1 – Календарный график работ

Наименование этапа	Дата начала	Дата окончания	В днях
			Длительность этапа
Выбор проекта	01.01.2019	01.01.2019	1
Анализ внешней среды	02.01.2019	03.01.2019	2
Анализ внутренней среды	02.01.2019	03.01.2019	2
Анализ финансового состояния предприятия	02.01.2019	02.01.2019	1
Формирование PEST-анализа	04.01.2019	04.01.2019	1
Формирование факторов внутренней среды	04.01.2019	05.01.2019	2
Определение потребности в финансировании и источника	03.01.2019	04.01.2019	2
SWOT-анализ	06.01.2019	07.01.2019	2
Определение сущности проекта	08.01.2019	08.01.2019	1
Разработка бизнес плана	09.01.2019	19.01.2019	11
Организационное собрание	20.01.2019	20.01.2019	1
Принятие решения о введении нового проекта	21.01.2019	21.01.2019	1
Указ о проведении работ по проекту	22.01.2019	22.01.2019	1
Выбор компании для покупки оборудования	23.01.2019	25.01.2019	3
Согласование требований с компанией – продавцом	26.01.2019	28.01.2019	3
Составление договора купли-продажи	29.01.2019	29.01.2019	1
Выбор транспортной компании	29.01.2019	31.01.2019	3
Предоплата 30 % за оборудование	30.01.2019	31.01.2019	2
Согласование требований с транспортной компанией	01.02.2019	01.02.2019	1
Заключение договора об оказании услуг с транспортной компанией	02.02.2019	02.02.2019	1
Изготовление и доставка оборудования	03.02.2019	21.05.2019	108
Установка оборудования	22.05.2019	06.06.2019	16
Отладка оборудования	07.06.2019	09.06.2019	3
Пробный запуск оборудования	10.06.2019	11.06.2019	2
Проведение рекламной кампании	10.06.2019	11.06.2019	2
Инструктаж персонала	10.06.2019	11.06.2019	2
Полная оплата оборудования	22.05.2019	22.05.2019	1
Итоговый отчет по проекту	12.06.2019	16.06.2019	5
Запуск производства	17.06.2019	17.06.2019	1

Метод по вехам. Один из наиболее часто применяемых методов для отслеживания выполнения длительных работ.

Веха – в управлении проектами контрольная точка, значимый, ключевой момент (например, переход на новую стадию, новый этап в ходе выполнения проекта). Как правило, с этим моментом связано завершение какого-либо ключевого мероприятия, подписание важных документов или любые другие значительные действия, предусмотренные планом проекта. Сдвиг вехи приводит к сдвигу всего проекта.

Для проекта по расширению производственных мощностей вехами будут являться события:

- принятие решения о необходимости проекта.
- заключение договора купли-продажи;
- доставка оборудования;
- пробный запуск оборудования;
- начало производства.

Для того, чтобы рассчитать стоимость каждого этапа проекта представим смету статей затрат, которая будет представлена в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Смета статей затрат

В руб.

Наименование этапа	Стоимость	Поставщик
Единовременные затраты проекта		
Рекламная кампания	15 000	ООО «Меридиан»
Доставка оборудования	45 000	ООО «PonyExpress»
Установка оборудования	10 000	ООО «Дорсервис»
Итого единовременные затраты проекта		70 000
Затраты на приращение оборотного капитала		
Станок для профилирования бруса (профилер)	400 000	ООО «Политехника»
Торцовка (ТС)	150 000	ООО «Стин»
Рольганг (конвейер подачи бруса)	101 000	ООО «Стин»
ВКР 18	980 000	ООО «Стин»
Итого затрат на приращение оборотного капитала		1 631 000
Итого потребность в финансировании		1 701 000

Графически календарный график проекта с учетом потребности в финансировании на каждом этапе проекта можно представить в виде диаграммы Ганта, которая представлена в приложении В на рисунке В.1.

2.5 Операционный план проекта

В данном разделе заносятся данные плана сбыта; плана производства; материалы и комплектующие; данные плана по персоналу и общие издержки.

В план сбыта заносятся такие данные как: цена сбыта и объем продаж. В таблице 2.3 представлены цены по каждой из групп изделий.

Таблица 2.3 – Цены на группы изделий

Наименование изделия	В руб. / м ³
	Цена
Профилированный брус	12 500
Домокомплект	1 200 000

Значение объема продаж бралось в соответствии со статистическими данными предыдущего периода по каждой группе изделий. Объем продаж представлен в м³ и штуках.

2.5.1 План сбыта

В проекте повышения экономической эффективности ООО «Дорсервис» за счет расширения ассортимента производимой продукции рассматривается производство двух видов новой продукции.

Поэтому план сбыта формируется для каждого вида продукции.

На предприятии существует сезонность, в ноябре, декабре, январе феврале и марте сбыт продукции осуществляется в размере 50 %.

План сбыта профилированного бруса и домокомплектов представлен на рисунке 2.3 и 2.4.

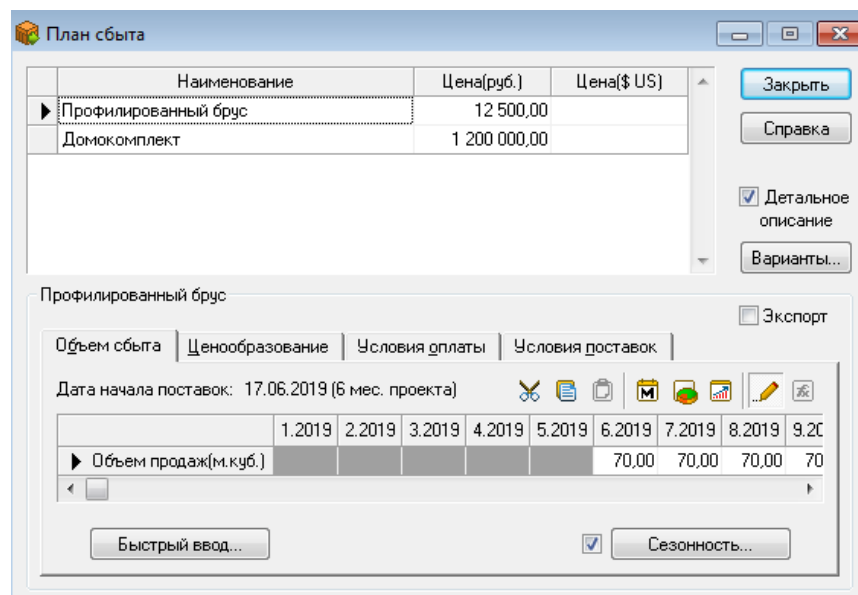


Рисунок 2.3 – Плана сбыта профилированного бруса

Сбыт профилированного бруса планируется осуществлять в размере 70 м³ в месяц по цене 12 500 рублей за м³ (рисунок 2.4).

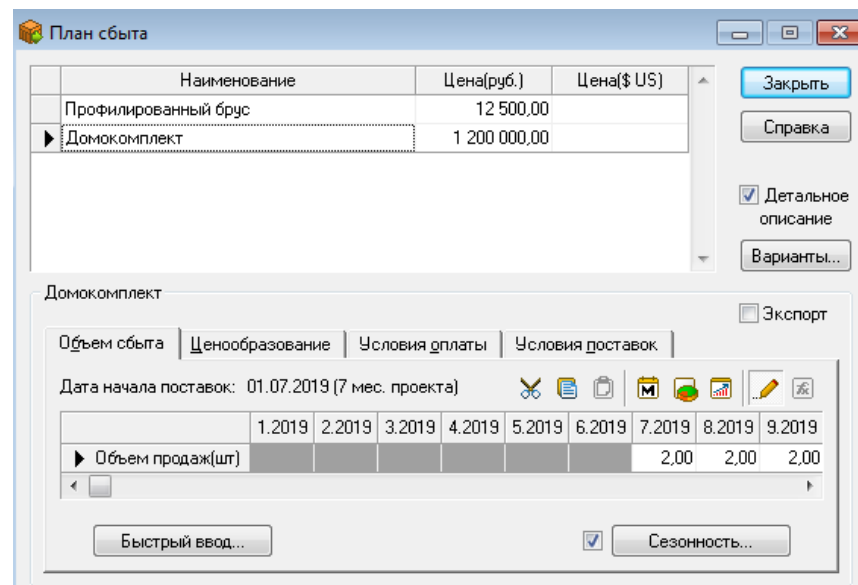


Рисунок 2.4 – Плана сбыта домокомплекта

Сбыт домокомплекта планируется по 2 штуки в месяц по цене 1 200 000 руб. за каждый домокомплект.

На предприятии существует сезонность, в ноябре, декабре, январе феврале и марте сбыт продукции осуществляется в размере 50 % (рисунок 2.5).

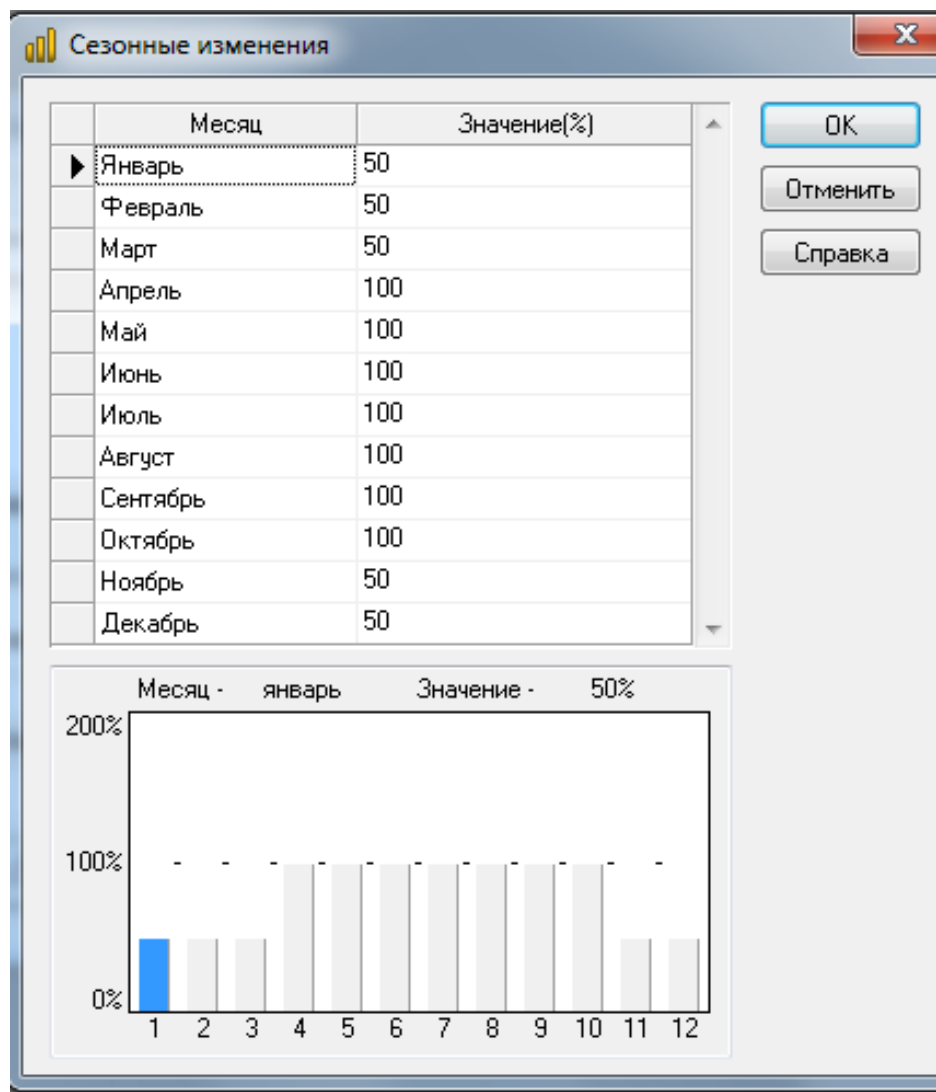


Рисунок 2.5 – Сезонные изменения сбыта продукции

Сезонность сбыта продукции объясняется уменьшением спроса на пиломатериал в период с ноября по март включительно.

2.5.2 Обоснование цены продукта

Рациональная цена продукции лежит в диапазоне между себестоимостью ее производства и рыночной ценой подобных товаров и услуг.

Сопоставляя расчетную величину себестоимости и максимально возможную рыночную цену, предприниматель самостоятельно определяет конечную цену продажи (таблица 2.4).

Таблица 2.4 – Себестоимость изделий

В руб.

Наименование	Стоимость
Профилированный брус	
Удельные переменные затраты (VC):	
– простой брус;	8 000
– общие издержки;	1 767
– прямые издержки.	1 200
Итого себестоимость продукции (в руб.)	10 967
Домокомплект	
Удельные переменные затраты (VC):	
– профилированный брус;	10 967
– общие издержки;	1 533
– прямые издержки.	2 400
Итого себестоимость продукции (в руб.)	643 149

Себестоимость профилированного бруса составляет 10 967 рублей за метр кубический, себестоимость домокомплекта 643 149 рубля за штуку.

2.5.3 План персонала

Планируется задействовать в проекте 9 человек, из них: вновь принятых рабочих – 6 человека; уже существующих рабочих – 3 человека. В плане по персоналу отображаются только те работники, чья заработная плата начисляется по окладной системе оплаты труда. В таблице 2.5 представлен план по персоналу, занятому в процессе реализации проекта, расчет годового фонда оплаты труда.

Таблица 2.5 – План по персоналу

В руб.

Должность	Количество, в чел.	Зарботная плата в месяц	Годовой фонд оплаты труда (ФОТ)	Годовой ФОТ с учетом страхо- вых взносов
Главный бухгалтер	1	500	6000	7800
Учетчик	1	500	6000	7800
Директор	1	1000	12000	15600
Маркетолог	1	2000	24000	31200
Итого	3	4000	48000	62400

Таким образом, составлен план по персоналу проекта. Однако, заработной платы основных специалистов по проекту, которые оказывают новую услугу, в этом плане нет, так как их заработная плата сдельная.

2.5.4 План производства

План производства, содержит описание всего производственного процесса, и готовится только теми предпринимателями, которые собираются заниматься производством какой-либо продукции или оказанием услуги. В зависимости от вида бизнеса в производственном плане дается краткое описание технологического процесса изготовления продукции или оказания услуги.

Производственный план формируется на основе плана сбыта выпускаемой продукции или оказания услуги. Для грамотного представления бизнес-плана, нужно хорошо знать какое сырье и вспомогательные материалы могут потребоваться для успешной работы компании. И эти потребности должны быть четко скоординированы с заявленным, для работы компании, оборудованием. Необходимо указать, у кого и на каких условиях планируется приобретение сырья, как будет производиться его доставка, соответствие поставок производственному циклу. Чем продуманнее и детальней будет Ваше описание, тем надежнее будет выглядеть Ваш план. Также стоит оговорить все возможные нюансы с персоналом компании. В общем, в этом разделе составляется полное описание всех производственных ресурсов компании.

2.5.4.1 Описание технологии производства продуктов проекта

Возведение домов из профилированного бруса – это усовершенствованная технология строительства из бруса обычного. На начальном этапе заготавливается пиловочник – от деревьев отделяются корневая и верхняя часть. Затем с бревен срезается наружные рыхлые слои древесины. Вдоль нижней и верхней поверхностей бруса делается неглубокий паз для снятия напряжения.

На следующем этапе бревно пропускают через пилораму для получения высококачественного бруса геометрически точного сечения. На торцовочном станке брус проходит обработку. Перед профилированием брус выдерживается в сушильных камерах.

Строго рассчитанные форму и профиль брус получает на четырехсторонних деревообрабатывающих станках. Конечной стадией профилирования является торцовка бруса по длине, сверление отверстий для нагелей, нарезание чашек, которые производятся на чашкорезных и торцовочных станках.

2.5.4.2 Обоснование потребности в основных средствах

На предприятии имеются неиспользуемые производственные площади, планируется освободить имеющиеся площади, обустроить их в соответствии с требованиями техники безопасности. Помещение (200 кв. м.) уже частично оборудованное для данного проекта, с системой электроснабжения, освещения, вентиляции и отопления, будет использоваться для размещения основного, необходимого оборудования и производства продуктов проекта. Основное оборудование, его стоимость по проекту приведены в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Основное оборудование

В руб.

Наименование	Количество, в шт.	Цена	Срок полезного использования, лет	Амортизация	Цена (с учетом амортизации)	Поставщик
Станок для профилирования бруса (профилер)	1	400 000	15	26 667	426 667	«Политехника»
Торцовка (ТС)	1	150 000	15	10 000	160 000	«Стин»
Рольганг (конвейер подачи бруса)	1	101 000	15	6 730	107 730	«Стин»
ВКР 18	1	980 000	15	65 333	1 045 333	«Стин»
Итого:						1 631 000

Амортизация на предприятии рассчитывается линейным способом в соответствии со сроком полезного использования.

2.5.4.3 Обоснование потребности в оборотных средствах

Для обеспечения бесперебойного выпуска и реализации продукции, а также в целях эффективного использования оборотных средств на предприятиях, необходимо их нормирование.

Форма расчета удельной потребности в оборотных средствах представлен в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Удельная потребность в оборотных средствах

В руб.

Наименование продукции	Сырье, материалы, комплектующие	Цена	Удельная потребность, шт. / м ³	Стоимость	Поставщик
Профилированный брус	Простой брус	8 000	70	560 000	ООО «Дорсервис»
	Перчатки	10	73	730	ООО «СпецОдежда»
	Инструмент	150	23	3 503	ООО «Умелец»
	Итого потребность			564 233	
Домокомплект	Профилированный брус	10 167	1	488 016	ООО «Дорсервис»
	Перчатки	10	45	450	ООО «СпецОдежда»
	Инструмент	150	17	2 434	ООО «Умелец»
	Итого потребность			490 900	-

Удельная потребность в оборотных средствах для профилированного бруса составляет 564 233 рубля.

Удельная потребность в оборотных средствах для домокомплекта составляет 490 900 рублей.

Постоянные затраты – издержки, которые не связаны с объемом выпуска продукции.

Общие постоянные затраты по предлагаемому к реализации проекту представлены в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Общие постоянные затраты проекта

В руб.

Статья затрат	Сумма в месяц	Сумма в год
Заработная плата	2 000	62 400
Амортизация	9 061	108 730
Затраты на рекламу	10 000	120 000
Итого	21 061	259 930

После того, как рассчитаны общие издержки, следует рассмотреть условно-переменные расходы.

2.5.4.4 Условно-переменные расходы

Условно-переменные расходы проекта напрямую зависят от объема выпуска и реализации продукции (услуг, работ), к ним относятся:

- затраты на сырье и материалы;
- заработная плата рабочих (при сдельной оплате труда).

Материалы и комплектующие необходимые для производства продуктов проекта представлены на рисунке 2.6.

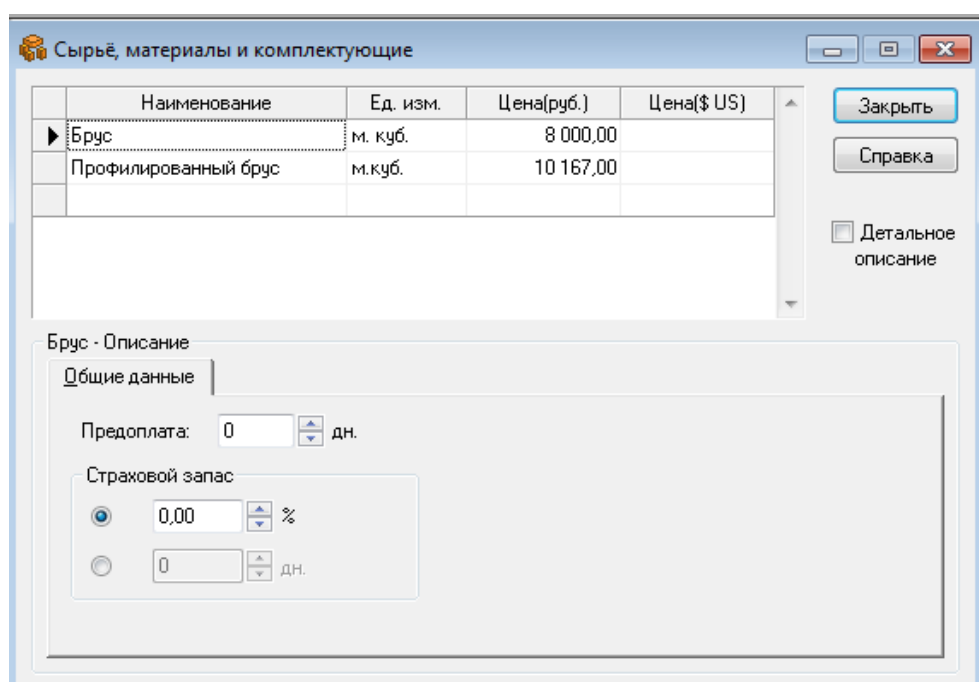


Рисунок 2.6 – «Материалы и комплектующие»

К условно-переменным расходам будут относиться только затраты на закупку спецодежды для вновь принятых работников (перчатки по 14820 рублей в год), и вспомогательный инструмент для производственного процесса (из расчёта 150 руб. на м³, итого 71 250 руб. в год), так как остальные коммунальные платежи (электричество, теплоэнергия, ремонт и обслуживание, вывоз мусора и ТБО и прочее) оплачивались ранее и не зависят от проекта.

Стоимость рекламной кампании в начале проекта будет составлять 15 000 руб.

К общим издержкам относятся перчатки и инструмент необходимые для производственного процесса.

Общие издержки представлены на рисунке 2.7.

The screenshot shows a software window titled "Общие издержки" (General Expenses) with three tabs: "Управление" (Management), "Производство" (Production), and "Маркетинг" (Marketing). The "Производство" tab is active. It contains a table with the following data:

Название	руб.	\$ US
Перчатки	1 235,00	
Инструмент	71 250,00	

Below the table, there are configuration options for "Перчатки - Описание" (Gloves - Description):

- Периодические выплаты (Periodic payments)
 - Ежемесячно (Monthly) - selected in the dropdown
- Разовая выплата (One-time payment)
 - 01.01.2019 - date field
- Сложная схема выплат (Complex payment scheme) - with a "Схема..." button

Additional settings include:

- В течение** (Within):
 - всего проекта (entire project)
 - периода производства (production period)
 - периода с 1 по 1 мес. (period from 1 to 1 month)
- Задержка платежей: 0 дн. (Payment delay: 0 days)
- Buttons: Инфляция... (Inflation...), Налоги/Учет... (Taxes/Accounting...), Сезонные изменения... (Seasonal changes...)

On the right side of the window, there are buttons for "OK", "Отменить" (Cancel), and "Справка" (Help).

Рисунок 2.7 – Общие издержки

Следует рассмотреть прямые издержки. Прямые затраты на заработную плату вновь принятых сотрудников (сдельная система оплаты) представлены в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Прямые затраты на заработную плату сотрудников

В руб.

Наименование	Годовой объём потребления, в оказанных услугах	Цена, в руб. за услугу (без НДС)	Годовая выручка (без НДС)	Годовая заработная плата специалистов		Затраты на заработную плату в расчёте на одну услугу	
				без НДС	с НДС	без НДС	с НДС
– профилированный брус;	950	10000	950000	912000	1140000	380	400
– домокомплект.	19	960000	18240000	1715000	2188800	640	800

Прямые затраты на заработную плату всех производственных рабочих соответствуют объему произведенной ими продукции и составляют 3 328 800 рублей в год.

План производства профилированного бруса и производства домокомплекта представлен на рисунке 2.8, 2.9 соответственно.

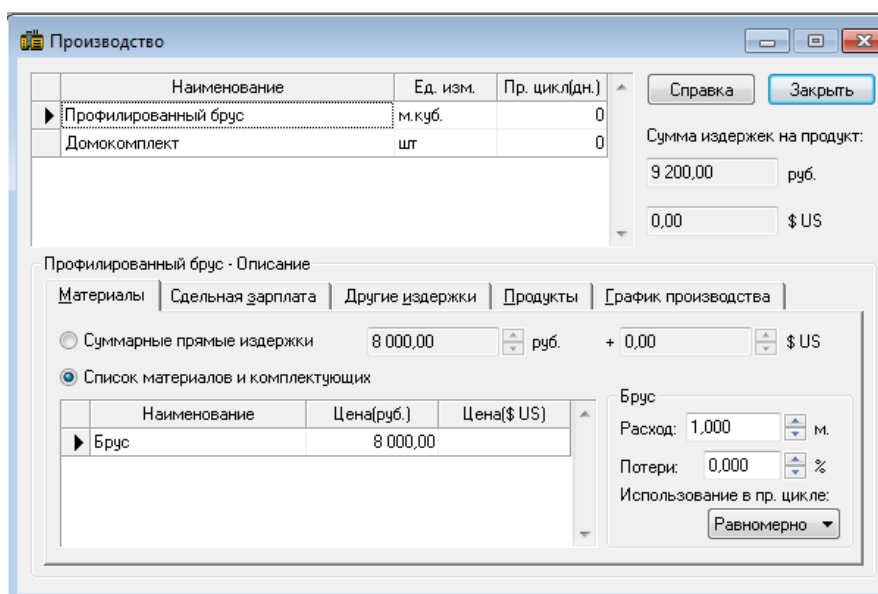


Рисунок 2.8 – План производства профилированного бруса

Для производства профилированного бруса используется обычный брус стоимостью 8 000 рублей, оплата рабочим за его производство составляет 1200 рублей, сумма издержек на данный продукт составляет 9 200 рублей за м³.

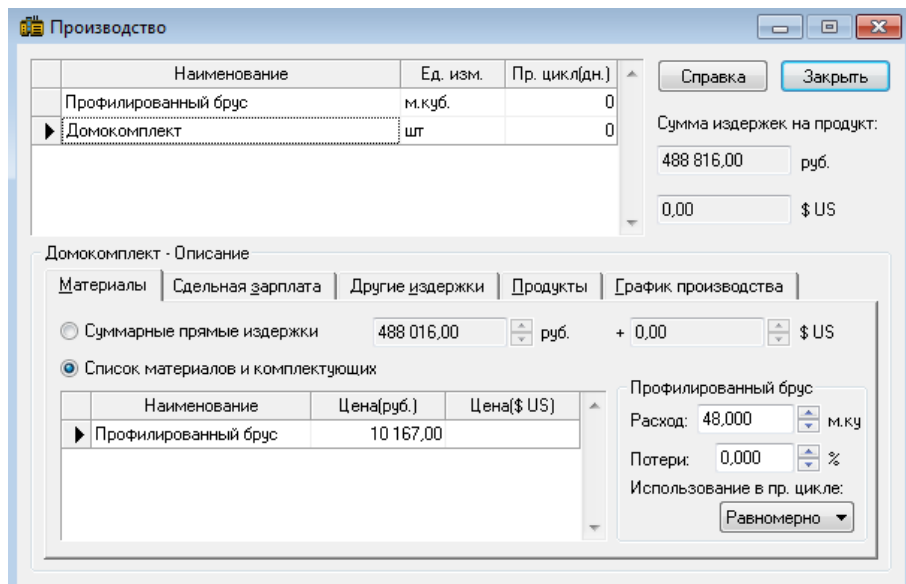


Рисунок 2.9 – План производства домокомплекта

На производство домокомплекта используется профилированный брус с расчетом 48 м^3 на один домокомплект. Затраты на оплату труда трех рабочих составляет 2400 рублей за м^3 . Суммарные издержки на один домокомплект составляют 490 416 рублей.

2.2.5 Финансирование проекта

Финансирование проекта будет осуществляться за счёт средств собственника, в размере 2 000 000 рублей. Стартовый баланс представлен на рисунке 2.10.

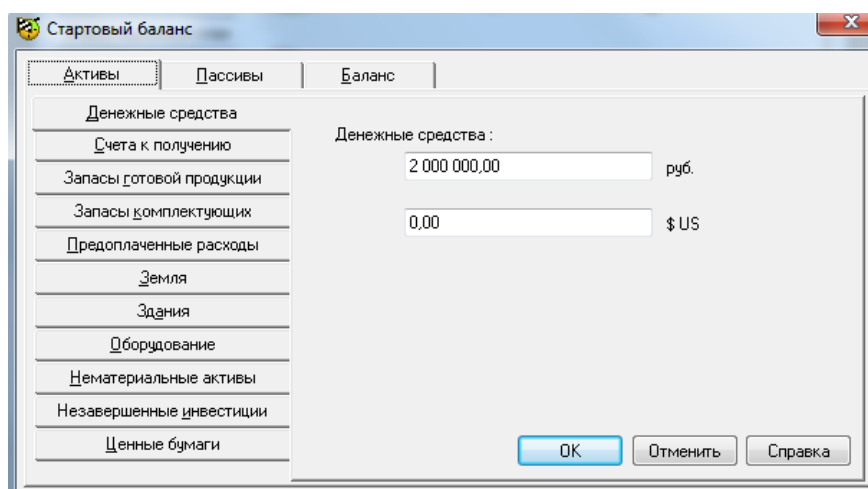


Рисунок 2.10 – Стартовый баланс

Наличие денежных средств подтверждены данными финансовой отчетности, которая представлена в приложении А.

2.2.5.1 Расчет ставки дисконтирования

Так как все доходы и расходы по проекту предлагают временной диапазон для расчета интегральных показателей необходима процедура дисконтирования или приведения будущих денег к сегодняшним. Значение коэффициента «бета» публикует консалтинговая фирма «АК&М», было взято значение за март 2019 года. Для деревообрабатывающей отрасли оно было равно – 1,02. Необходимая ставка дисконтирования рассчитывается с помощью метода расчета капитальных активов (САМР) (формула 2.1).

$$r = R_f + b \cdot (R_m - R_f), \quad (2.1)$$

где R_f – безрисковая ставка дохода;

R_m – доходность эффективного рыночного портфеля;

b – коэффициент «бета», коэффициент чувствительности доходности актива к изменениям рыночной доходности.

Ставка дисконтирования в соответствии с методом расчета капитальных активов и данными формулы (2.1) составит следующее значение:

$$r = 0,088 + 1,02 \cdot (0,1 - 0,088) = 0,1024 = 10,24 \text{ \%}.$$

2.2.5.2 Расчет интегральных показателей экономической эффективности проекта

Чистый приведенный доход по проекту (NPV) показывает экономический эффект проекта с учетом упущенной выгоды и рисков, и равен разнице продисконтированных притоков и оттоков денежных средств проекта. Чистый приведенный доход по проекту рассчитывается по формуле (2.2) [3].

$$NPV = I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{S_t}{(1+r)^t}, \quad (2.2)$$

где t – расчетный период;

I_0 – сальдо денежных потоков по инвестиционной деятельности;

S_t – сальдо денежных потоков по операционной деятельности;

r – коэффициент дисконтирования.

Индекс доходности (PI) – показывает эффективность проекта, отражая величину сальдо (остатка) денежных потоков от операционной деятельности, приходящегося на единицу продисконтированных инвестиций (формула 2.3) [3].

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{S_t}{(1+r)^t}}{I_0} \quad (2.3)$$

Внутренняя норма рентабельности (IRR), рассчитывается как решение уравнения $NPV(IRR) = 0$, и демонстрирует максимально допустимую для безубыточности проекта средневзвешенную стоимость капитала (формула 2.4) [3].

$$NPV = I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{S_t}{(1+r)^t} = 0 \quad (2.4)$$

Срок окупаемости простой (РВР) (формула 6) и дисконтированный (DPP) (формула 7) – это показатели ликвидности проекта, они отражают период времени, который необходим, чтобы покрыть чистыми поступлениями требуемые инвестиции.

В общем случае, срок окупаемости показывает, за какой период сумма сальдо притоков от операционной деятельности, покроет сумму инвестиционных потоков. Срок окупаемости простой рассчитывается по формуле (2.5) [3].

$$РВР = \frac{I_0}{NP}, \quad (2.5)$$

где NP – чистая прибыль.

Дисконтированный срок окупаемости – период возврата денежных средств с учетом временной стоимости денег, рассчитывается по формуле (2.6) [3].

$$DPP = \frac{\text{---}}{\text{---}}. \quad (2.6)$$

Соответствие показателей критериальным соотношениям говорят о целесообразности вложения средств (при заданных условиях финансирования) в проект и запуска проекта в реализацию.

При этом, следует понимать, что доказательно нормируются лишь показатели эффекта и эффективности, а сроки окупаемости экономически доказанных нормативов не имеют.

Эффективность инвестиций представлена на рисунке 2.11.

Показатель	Рубли	Доллар
▶ Ставка дисконтирования, %	10,02	0,00
Период окупаемости - РВ, мес.	8	8
Дисконтированный период окупаемости - DPВ, мес.	8	8
Средняя норма рентабельности - ARR, %	380,82	380,82
Чистый приведенный доход - NPV	9 894 324,39	11 171 187,17
Индекс прибыльности - PI	6,99	7,62
Внутренняя норма рентабельности - IRR, %	1 806,00	1 806,00
Модифицированная внутренняя норма рентабельности - MIRR, %	189,71	175,98

Рисунок 2.11 – Эффективность инвестиций

В соответствии с данными рисунка 2.11 видно, что проект повышения экономической эффективности ООО «Дорсервис» за счет расширения ассортимента продукции окупится за 8 месяцев.

Чистый приведенный доход значительно выше нуля (9 894 324,39 рубля за 24 месяца реализации проекта. На вложенный рубль проект дает 5 рублей 99 ко-

пеек прибыли согласно значению индекса доходности. Внутреннюю рентабельность целесообразно оценивать по показателю MIRR – он больше цены капитала (189,71 % против 10,02 %), следовательно, проект имеет существенный запас прочности.

Из всего вышеизложенного, можно сделать вывод о том, что проект повышения экономической эффективности ООО «Дорсервис» за счет расширения ассортимента продукции является эффективным и его целесообразно принять к реализации.

2.6 Оценка рисков проекта

Цель данного раздела состоит в том, чтобы выявить возможные виды рисков, связанные с осуществлением проекта, оценить риски в целом и предусмотреть меры по предотвращению или снижению возможных потерь.

Для оценки рисков проекта были проведены следующие виды анализа: анализ чувствительности проекта, анализ безубыточности и анализ Монте-Карло [3].

2.6.1 Анализ чувствительности

В рамках анализа чувствительности выявляется стабильность и сила влияния переменных проекта.

Базовый показатель эффективности, на котором основывается анализ чувствительности – это чистый дисконтированный доход (NPV).

Для проведения анализа чувствительности использованы следующие параметры:

- цена сбыта;
- объём сбыта;
- зарплата персонала;
- общие и прямые издержки.

Анализ чувствительности представлен на рисунке 2.12.

В руб.

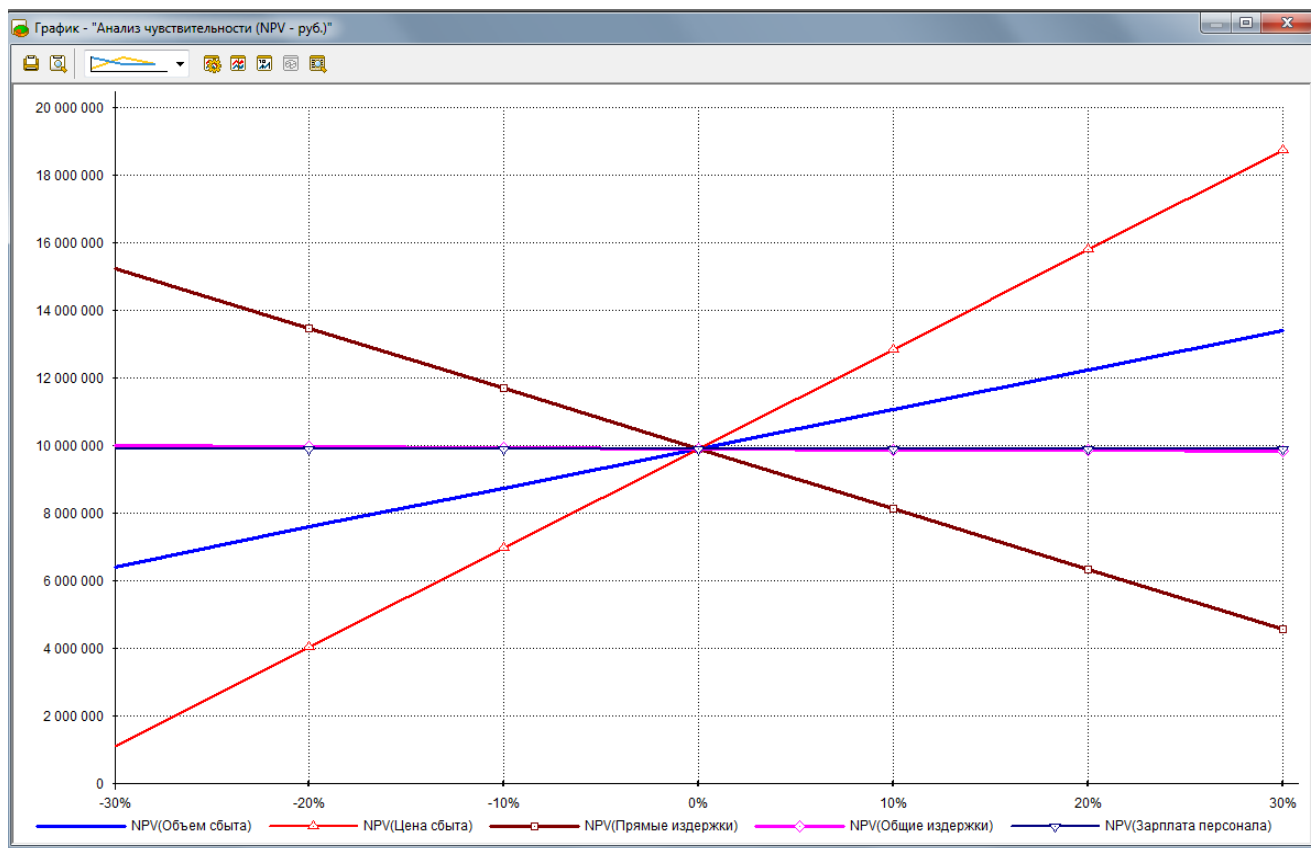


Рисунок 2.12 – Анализ чувствительности проекта

Были рассмотрены и введены данные, которые непосредственно связаны с проектом, реализуемым предприятием ООО «Дорсервис». Чтобы проанализировать чувствительность, использованы следующие параметры: цена сбыта, объем сбыта, зарплата персонала, общие и прямые издержки.

Расчет производился в диапазоне изменений от – 30 % до 30 % с шагом расчета 10 %. Анализ чувствительности показал, что проект наиболее чувствителен к изменению цены сбыта.

2.6.2 Анализ безубыточности

Точка безубыточности показывает значение выручки, при котором предприятие не несет убытков, но и не имеет прибыли. Расчет точки безубыточности производится по каждому отдельному продукту либо по объему продаж в целом [14].

Если рассчитываем безубыточность (в натуральном выражении) по каждому отдельному продукту, то используется формула (2.7) [14].

$$\text{---}, \quad (2.7)$$

где — общие постоянные затраты;

P — цена продукции;

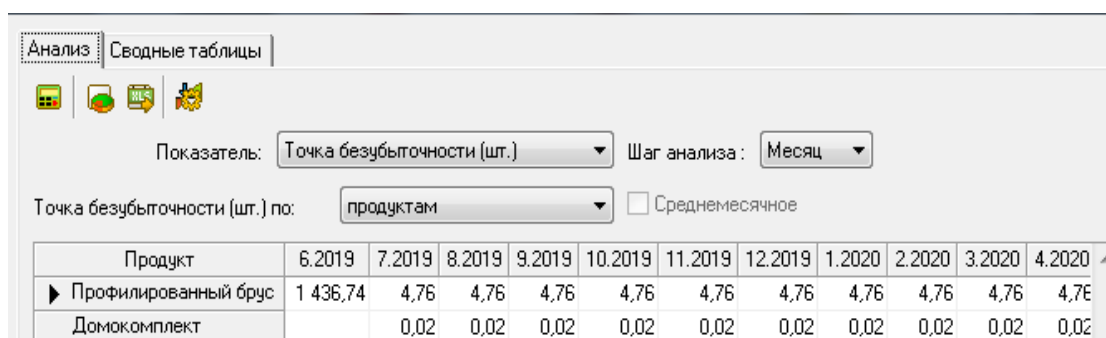
VC — переменные затраты в единице продукции;

(P – VC) – маржинальная прибыль единицы продукции.

Помимо точки безубыточности необходимо рассчитать запас финансовой прочности (формула 2.8), который показывает, насколько можно снизить плановый объем продаж до безубыточного состояния [14].

$$\text{---} \cdot \quad (2.8)$$

Далее представлен расчета точки безубыточности. На рисунке 2.13 представлена таблица расчета точки безубыточности в натуральном выражении по всем продуктам проекта.



Продукт	6.2019	7.2019	8.2019	9.2019	10.2019	11.2019	12.2019	1.2020	2.2020	3.2020	4.2020
► Профилированный брус	1 436,74	4,76	4,76	4,76	4,76	4,76	4,76	4,76	4,76	4,76	4,76
Домокомплект		0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02

Рисунок 2.13 – Точка безубыточности

Точка безубыточности показывает сколько продукции надо реализовать, что бы прибыль предприятия была равна нулю. Для профилированного бруса точка безубыточности составляет 4,76 м³ в квартал, для домокомплекта 0,02 штуки в квартал.

Анализ безубыточности в натуральном выражении по производству профилированного бруса представлен на рисунке 2.14.

В руб.

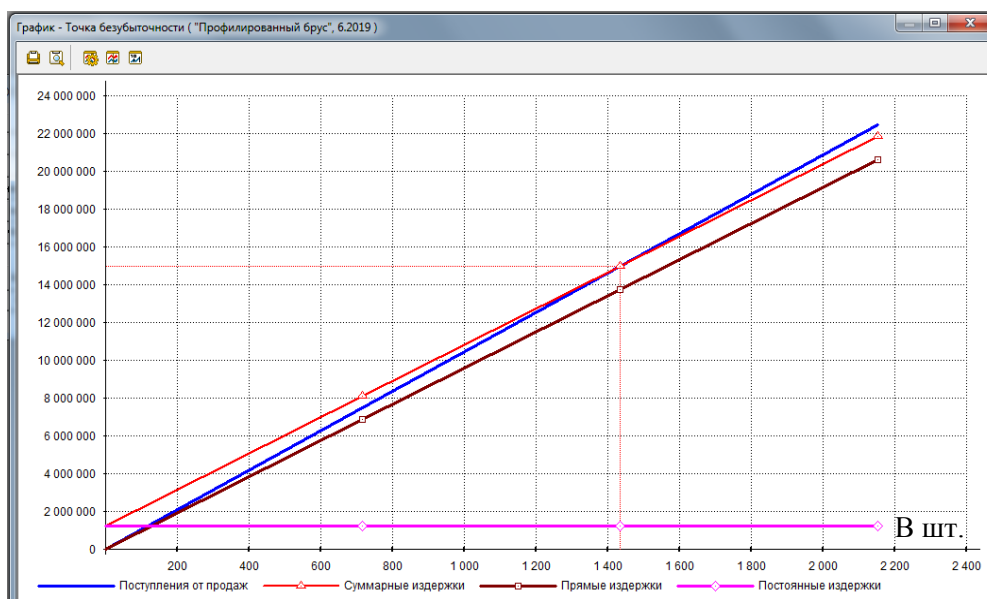


Рисунок 2.14 – Анализ безубыточности профилированного бруса

Точка безубыточности профилированного бруса в денежном выражении составляет 15 263 317, 63 рублей в первый год реализации проекта.

Анализ безубыточности в натуральном выражении по производству домокомплекта представлен на рисунке 2.15.

В руб.

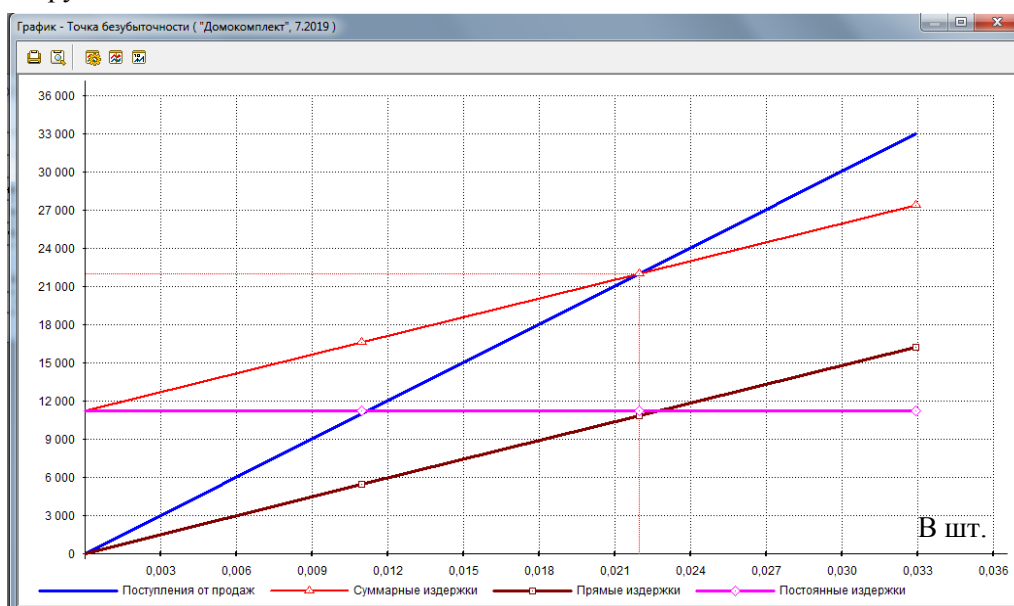


Рисунок 2.15 – Анализ безубыточности домокомплекта

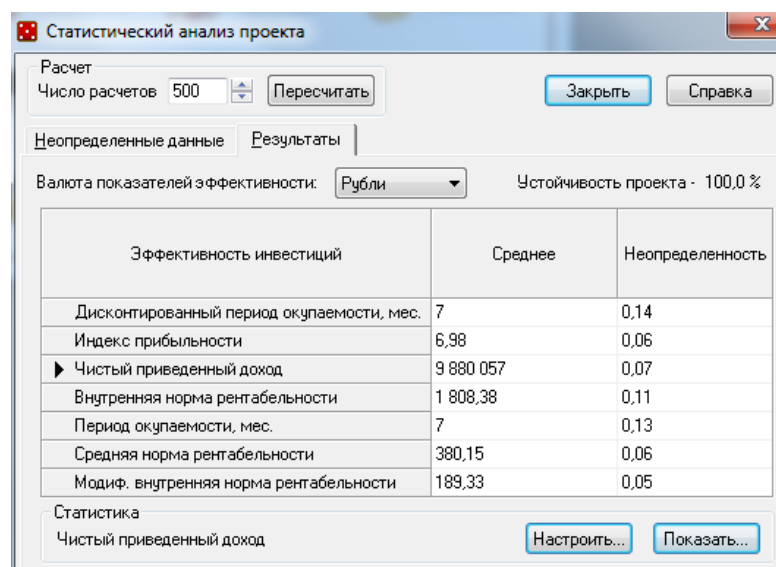
Точка безубыточности домокомплекта в денежном выражении составляет 131 799, 64 рублей в первый год реализации проекта.

Запланированный объем продаж по простым заказам превышает безубыточный объем продаж в 2019 году, что говорит о том, что проект будет приносить прибыль. Проект имеет хороший запас финансовой прочности.

Аналогично получен запас финансовой прочности и для остальных продуктов проекта.

2.6.3 Анализ Монте-Карло

Анализ Монте-Карло показывает, как изменяются показатели проекта при изменении сразу нескольких рыночных параметров [14]. Цель анализа методом Монте-Карло – оценить вероятность возникновения кассовых разрывов и влияние критических факторов на реализуемость проекта (рисунок 2.16).



Эффективность инвестиций	Среднее	Неопределенность
Дисконтированный период окупаемости, мес.	7	0,14
Индекс прибыльности	6,98	0,06
▶ Чистый приведенный доход	9 880 057	0,07
Внутренняя норма рентабельности	1 808,38	0,11
Период окупаемости, мес.	7	0,13
Средняя норма рентабельности	380,15	0,06
Модиф. внутренняя норма рентабельности	189,33	0,05

Рисунок 2.16 – Эффективность инвестиций по методу Монте-Карло

По результатам проведённого анализа устойчивость проекта – 100 %. Это означает отсутствие кассовых разрывов при различных сочетаниях изменения влияющих факторов. Полученные данные свидетельствуют о том, что чистый дисконтированный доход в любом случае остаётся положительной величиной и

говорит о низком риске получения убытков от реализации проекта. Результаты анализа Монте-Карло проекта по параметру «Чистый приведенный доход» представлены на рисунке 2.17.

В долях

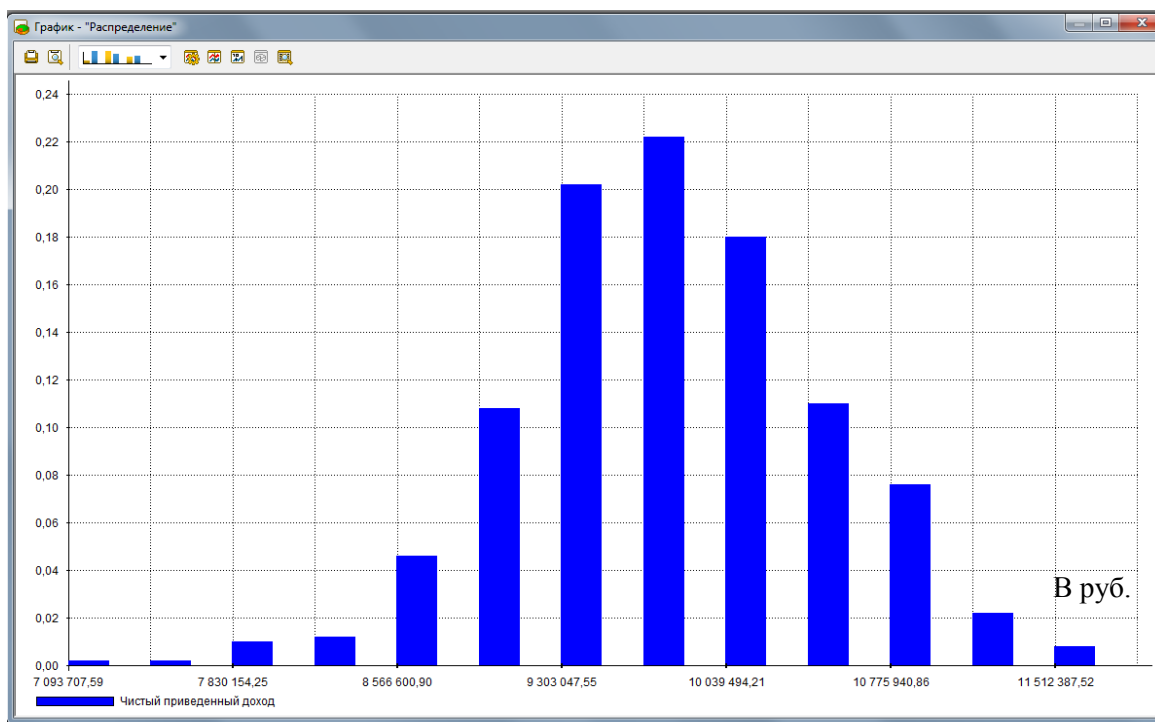


Рисунок 2.17 – Анализ Монте-Карло проекта по параметру «NPV»

По результатам построения гистограммы распределения NPV можно сделать вывод, что значение чистого приведенного дохода имеет нормальное распределение. Гистограмма распределения имеет пик, далее все значения группируются вокруг средней величины, которые приблизительно совпадают с пиком. Вероятность наступления отрицательного NPV мала.

2.7 Расчет параметров работ и событий сетевого графика

Сетевое планирование – набор методов, который предназначен для управления расписанием проекта [14]. Его основной инструмент – сетевой график, который позволяет:

- выявить перечень работ проекта;
- наглядно представить порядок их следования;
- определить длительности каждой работы и всего проекта;
- определить критические работы проекта и его критический путь;
- определить резервы времени по каждой работе.

Далее составляется сетевой график и каждой работе присваивается код. Основные элементы сетевого графика – работа (стрела) и событие (круг).

Построенный сетевой график проекта представлен в приложении Г на рисунке Г.1.

После выявления перечня работ, необходимо посчитать ожидаемую продолжительность каждой работы по проекту по формуле (2.9).

$$T_{ож} = \frac{T_{п} + 4T_{о} + T_{оп}}{6}, \quad (2.9)$$

- где
- ожидаемая продолжительность работ;
 - пессимистическая оценка продолжительности работы, соответствующая времени ее выполнения в неблагоприятных условиях;
 - оптимистическая оценка продолжительности работы, соответствующая времени ее выполнения в наиболее благоприятных условиях.

Показатель среднеквадратического отклонения каждой работы в сетевом графике проекта рассчитывается по формуле (2.10).

$$\sigma = \frac{T_{п} - T_{оп}}{6}, \quad (2.10)$$

- где
- показатель среднеквадратического отклонения;
 - пессимистическая оценка продолжительности работы, соответствующая времени ее выполнения в неблагоприятных условиях;
 - оптимистическая оценка продолжительности работы, соответствующая времени ее выполнения в наиболее благоприятных условиях.

Дисперсия – средний квадрат отклонений вариантов от их средней величины.
Показатель дисперсии рассчитывается по формуле (2.11).

$$s^2 = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2, \quad (2.11)$$

где s^2 – показатель дисперсии;

σ – показатель среднеквадратического отклонения.

При этом минимальная и максимальная продолжительность работ выбираются произвольно. Полученные результаты занесены в таблицу 2.10.

События и их параметры представлены в таблице 2.10. Из данной таблицы видно, что ранний срок свершения исходного события сетевого графика принимается нулем.

Таблица 2.10 – Перечень планируемых работ

В днях

Код работы	Наименование работы	Продолжительность работ				
0-1	Выбор проекта	3	4	3	0,2	0,04
1-2	Анализ внешней среды	2	3	2	0,2	0,04
1-3	Анализ внутренней среды	2	3	2	0,2	0,04
1-4	Анализ финансового состояния	1	2	1	0,2	0,04
2-5	Формирование PEST-анализа	1	2	1	0,2	0,04
3-6	Формирование факторов внутренней среды	2	3	2	0,2	0,04
4-7	Определение потребности в финансировании и источника	1	3	2	0,4	0,16
5-8	SWOT-анализ	1	3	2	0,4	0,16
8-9	Определение сущности проекта	1	2	1	0,2	0,04
9-10	Разработка бизнес плана	10	12	11	0,4	0,16
10-11	Организационное собрание	1	2	1	0,2	0,04
11-12	Принятие решения о введении нового проекта	1	2	1	0,2	0,04
12-13	Указ о проведении работ по проекту	1	2	1	0,2	0,04
13-14	Выбор компании для покупки оборудования	2	4	3	0,4	0,16

14-15	Согласование требований с компанией – продавцом	2	4	3	0,4	0,16
15-16	Составление договора купли-продажи	1	2	1	0,2	0,04
15-18	Выбор транспортной компании	2	4	3	0,4	0,16
16-17	Предоплата 30% за оборудование	1	3	2	0,4	0,16
18-19	Согласование требований с транспортной компанией	1	2	1	0,2	0,04
19-20	Заключение договора об оказании услуг с транспортной компанией	1	2	1	0,2	0,04
20-21	Доставка оборудования	100	120	108	4	16
21-23	Установка оборудования	14	20	16	1,2	1,44
23-24	Отладка оборудования	2	4	3	0,4	0,16
24-25	Пробный запуск оборудования	1	3	2	0,4	0,16
24-26	Проведение рекламной кампании	1	3	2	0,4	0,16
24-27	Инструктаж персонала	2	3	2	0,2	0,04
21-22	Полная оплата оборудования	1	2	1	0,2	0,04
26-28	Итоговый отчет по проекту	5	6	5	0,2	0,04
28-29	Запуск производства	1	2	1	0,2	0,04

Ранний срок свершения промежуточного события рассчитывается путем сравнения сумм, состоящих из раннего срока свершения события, предшествующего данному, и длительности работы. Поздний срок свершения промежуточного события определяется при просчёте сетевого графика в обратном направлении. Для этого сопоставляются разности между поздним сроком свершения события, следующего за данным, и продолжительности работы, соединяющей соответствующее событие с данным. Резерв времени образуется у событий, для которых поздний срок свершения больше раннего, и он равен их разности. Если эти сроки равны, то событие лежит на критическом пути. Далее рассчитаем параметры работ сетевого графика. Для этого воспользуемся следующими формулами, время раннего начала работы рассчитывается по формуле (2.12).

$$, \quad (2.12)$$

где – время раннего начала работы;

– ранний срок свершения события.

Время позднего окончания работы по проекту рассчитывается по формуле (2.13).

$$, \quad (2.13)$$

где – время позднего окончания работы;
– наиболее поздний из всех возможных сроков свершения события.

Время раннего окончания работы рассчитывается по формуле (2.14).

$$, \quad (2.14)$$

где – время раннего окончания работы;
– ранний срок свершения события;
– ожидаемая продолжительность работы.

Время позднего начала работы рассчитывается по формуле (2.15).

$$, \quad (2.15)$$

где – время позднего начала работы;
– наиболее поздний из всех возможных сроков свершения j-го события;
– ожидаемая продолжительность работы.

Полный резерв времени рассчитывается по формуле (2.16).

$$, \quad (2.16)$$

где – полный резерв времени;
– время позднего окончания работы;
– время раннего начала работы.

Частный резерв времени первого рода рассчитывается по формуле (2.17).

$$, \quad (2.17)$$

- где
- частный резерв времени первого рода;
 - наиболее поздний из всех возможных сроков свершения j -го события;
 - наиболее поздний из всех возможных сроков свершения i -го события.

Частный резерв времени второго рода рассчитывается по формуле (2.18).

$$, \quad (2.18)$$

- где
- частный резерв времени второго рода;
 - ранний срок свершения j -го события;
 - ранний срок свершения i -го события;
 - ожидаемая продолжительность работы.

Свободный резерв времени работы рассчитывается по формуле (2.19).

$$, \quad (2.19)$$

- где
- свободный резерв времени работы;
 - ранний срок свершения j -го события;
 - наиболее поздний из всех возможных сроков свершения i -го события;
 - ожидаемая продолжительность работы.

Коэффициент напряженности работы рассчитывается по формуле (2.20).

$$\frac{\quad}{\quad}, \quad (2.20)$$

- где
- коэффициент напряженности работы;
 - максимальный путь в днях, проходящий через работу;

- продолжительность части критического пути, расположенного на рассматриваемом пути;
- продолжительность критического пути в днях.

Коэффициент напряженности работы определяется следующим образом:

- если работа лежит на критическом пути, то его значение равно единице;
- если работа не лежит на критическом пути, то его значение определяется отношением суммы продолжительности отрезков максимального из путей, проходящих через данную работу и не совпадающих с критическим путем, к сумме продолжительностей отрезков критического пути, не совпадающих с максимальным из полных путей, проходящих через данную работу.

В зависимости от значения $K_{нij}$ работу можно отнести к одной из следующих зон сетевого графика:

- к критической, если $0,8 \leq K_{нij} \leq 1$;
- к промежуточной, если $0,5 \leq K_{нij} < 0,8$;
- к резервной, если $K_{нij} < 0,5$ (таблица 2.11).

Таблица 2.11 – Параметры работ сетевого графика

В днях

Код работы	Ожидаемая продолжительность	Раннее начало	Позднее начало	Раннее окончание	Позднее окончание	Резервы				
						полный	частный первого рода	частный второго рода	свободный	
0-1	3	3	0	6	3	0	0	0	3	1
1-2	2	5	4	7	6	1	0	0	1	0,7
1-3	2	5	3	7	5	0	0	0	2	1
1-4	1	4	5	5	6	1	0	0	-1	0,7
2-5	1	6	6	7	7	1	0	0	0	0,7
3-6	2	7	5	9	7	0	0	0	2	1
4-7	2	6	6	8	8	1	0	0	0	0,7
5-8	2	9	7	11	9	0	0	0	2	0,7
8-9	1	10	9	11	10	0	0	0	1	1
9-10	11	11	0	22	11	0	0	0	11	1
10-11	1	22	21	23	22	0	0	0	1	1

Окончание таблицы 2.11

В днях

Код работы	Ожидаемая продолжительность	Раннее начало	Позднее начало	Раннее окончание	Позднее окончание	Резервы				
						полный	частный первого рода	частный второго рода	свободный	
11-12	1	23	22	24	23	0	0	0	1	1
12-13	1	24	23	25	24	0	0	0	1	1
13-14	3	25	22	28	25	0	0	0	3	1
14-15	3	28	25	31	28	0	0	0	3	1
15-16	1	31	163	32	164	132	0	0	-132	0,7
15-18	3	31	29	33	31	0	0	0	2	1
16-17	2	32	162	35	165	132	0	0	-130	0,7
18-19	1	32	31	33	32	0	0	0	1	1
19-20	1	33	32	34	33	0	0	0	1	1
20-21	108	141	33	249	141	0	0	0	108	1
21-23	16	157	141	173	157	0	0	0	16	1
23-24	3	160	157	163	160	0	0	0	3	1
24-25	2	162	165	164	167	4	0	0	-3	0,7
24-26	2	162	160	164	162	0	0	0	2	1
24-27	2	162	166	163	167	5	0	0	-4	0,7
21-22	1	142	165	144	167	24	0	0	-23	0,7
26-28	5	167	162	172	167	0	0	0	5	1
28-29	1	169	168	170	169	0	0	0	1	1

Из таблицы 2.11 видно, что работы, лежащие на критическом пути, имеют единичный коэффициент напряженности. На сетевом графике критический путь составляет 170 дней.

Остальные работы не лежат на критическом пути.

Сетевой график составлен рационально и не требует оптимизации. Он представлен в приложении Г на рисунке Г.1.

2.7.1 Матрица разделения административных задач управления

Матрица РАЗУ – функциональная матрица в управлении проектом, составная часть организационного инструментария управления проектом, позволяющая руководителю разделить задачи управления по подразделениям и исполнителям

проекта (внутри команды проекта), а также другим участникам проекта и обеспечить их комплексную реализацию. Представляет собой таблицу, столбцы которой отражают организационную структуру управления проектом, а строки – перечень задач по управлению проектом.

Матрица разделения административных задач управления между менеджером проекта, учетчиком и главным бухгалтером приведена в таблице 2.12.

Таблица 2.12 – Матрица разделения административных задач управления

Код работы	Ответственные лица		
	МП	УЧ	ГБ
0-1	ПР	-	-
1-2	И	-	-
1-3	И	-	-
1-4	-	-	И
2-5	И	-	-
3-6	И	-	-
4-7	-	-	С,К
5-8	И	-	-
8-9	И	-	-
9-10	К	-	-
10-11	И	К	-
11-12	П,Р	-	-
12-13	П,Р	И	И
13-14	И	-	-
14-15	К	И	-
15-16	-	И	К
15-18	-	И	-
16-17	К	-	И
18-19	-	И	-
19-20	И	-	-
20-21	-	К	-
21-23	-	К	-
23-24	-	К	-
24-25	К	-	-
24-26	К	-	-
24-27	И	-	-
21-22	К	-	И
26-28	И	И	И
28-29	К	И	И

Поле матрицы заполняется условными обозначениями, характеризующими отношения конкретного исполнителя к решению конкретной задачи.

Примем следующие обозначения:

- И – исполнение;
- К – контроль;
- П – принятие решения;
- С – согласование и консультирование.

В управлении проектом принимают участие следующие специалисты ООО «Дорсервис»:

- менеджер проекта (собственник и директор) (МП);
- учетчик (УЧ);
- главный бухгалтер (ГБ).

Из таблицы 2.12 видно, что наибольшее количество функций отнесено к директору и учетчику, что объясняется малым штатом сотрудников организации.

Выводы по разделу два

Во втором разделе работы была определена сущность проекта заключается в повышении экономической эффективности за счет расширения ассортимента продукции.

Цели проекта:

- расширение производственных мощностей;
- увеличение прибыли;
- привлечение новых клиентов.

В результате осуществления проекта будет расширен ассортимент производимой продукции такими категориями товаров как:

- профилированный брус;
- домокомплект из профилированного бруса.

Ключевые участники и заинтересованные стороны проекта:

- собственник ООО «Дорсервис»;

– ООО «Дорсервис».

Ресурсы проекта:

- денежные ресурсы на закупку оборудования;
- человеческие ресурсы для работы на предприятии.

Срок реализации проекта: 2 года.

Риски проекта: проект чувствителен к цене сбыта.

Проект является эффективным, т.к. период окупаемости проекта равен 8 месяцам; показатель NPV = 9 894 324,39 рубля за 24 месяца реализации проекта, показатель PI = 6,99.

Финансирование проекта будет осуществляться за счёт средств собственника в размере 2 000 000 рублей. Стоимость данных денег, т.е. ставка дисконтирования, была рассчитана с помощью модели CAPM, она равна 10,02 %.

С учётом полученных результатов появляется возможность охарактеризовать проект как эффективное и прибыльное инвестирование денежных средств.

Наиболее рисковыми факторами являются: цена сбыта.

График распределения чистого приведенного дохода имеет нормальное распределение, а средние значения соизмеримы с установленными для проектного варианта.

Таким образом, с учетом рассчитанной ставки дисконтирования 10,02 % получены следующие показатели: дисконтированный период окупаемости – 8 месяцев; индекс прибыльности (удельная отдача инвестиций) – 6,99; модифицированная внутренняя норма рентабельности (эквивалентная доходность) – 189,71 %; чистый дисконтированный доход – 9 894 324,39 рублей.

С помощью анализа чувствительности выделен ряд ключевых факторов, влияющих на успешность проекта, наиболее рисковым с учетом высокой чувствительности и средней предсказуемости признаны объем сбыта и цена сбыта.

Анализ безубыточности продемонстрировал, что все группы продукции имеют достаточный запас прочности.

Метод Монте-Карло позволил определить высокую устойчивость проекта к случайным изменениям факторов риска (100 %) и построить распределение чис-

того приведённого дохода, который по своей форме оказался нормальным, со средними значениями, соизмеримыми с установленными для базового варианта и приемлемой вариацией.

На сетевом графике критический путь составляет 170 дней. Остальные работы не лежат на критическом пути.

Наибольшее количество функций отнесено к директору и производственному персоналу, что объясняется малым штатом сотрудников организации.

3 ОЦЕНКА ВЛИЯНИЯ ПРОЕКТА НА СОСТОЯНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

Реализация проекта должна приносить предприятию дополнительный экономический эффект. Учитывается влияние проекта на предприятие в целом, так как реализация проекта изменяет состав активов и пассивов, получаемую им прибыль и выручку. Целью любого проекта является улучшение состояния предприятия. В рамках данной главы прогнозируется будущее состояние предприятия с проектом и без него, а также оценивается влияние реализации проекта на финансовое положение предприятия.

Для того чтобы провести финансовый анализ будущего состояния предприятия, составляется прогнозная бухгалтерская отчетность, которая будет включать в себя прогнозный баланс и прогнозный отчет о финансовых результатах.

3.1 Прогноз финансовой отчетности объекта исследования без проекта

Для того, чтобы составить прогнозную финансовую отчетность, а именно отчет о финансовых результатах и бухгалтерский баланс, используются данные приложений А и Б. Сначала формируется прогнозный отчет о финансовых результатах. Для этого применяется метод пропорциональной зависимости – прогнозирование значений основных финансовых показателей путем использования их взаимозависимости и согласованности изменения [5].

Из приложения Б следует, что в представленных данных темп роста выручки предприятия находится на 26,9%. Таким образом, на предстоящие периоды закладывается ежегодный прирост выручки в размере 26,9 %.

В среднем доля себестоимости в выручке с 2016 по 2018 года составляет 92,6 %. Таким образом, на предстоящие периоды зафиксируем долю себестоимости в выручке, равную 92,6 %.

Коммерческие расходы ООО «Дорсервис» остаются на 0 % за 2017-2018 годы. С учетом имеющихся данных предприятия ООО «Дорсервис» прогнозируется, что коммерческие расходы остаются не изменены.

Управленческие расходы ООО «Дорсервис» уменьшаются на -10,62 за 2017 год и на -10,62 % за 2018 год. С учетом имеющихся данных ООО «Дорсервис» коммерческие расходы не прогнозируются.

Прирост прочих доходов и расходов в 2018 году был вызван продажей основного средства и имел исключительный характер, поэтому было решено составить прогноз на основании данных 2017 и 2018 годов. Таким образом, необходимо составить результаты прогнозного отчета о финансовых результатах предприятия ООО «Дорсервис» без проекта.

Результаты прогнозирования отчета о финансовых результатах без проекта представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Прогнозный отчет о финансовых результатах ООО «Дорсервис»
В тыс. руб.

Наименование показателя	Код строки	За 2018 г.	За 2019 г.	За 2020 г.
Выручка	2110	88409	112214	142511
Себестоимость продаж	2120	0	0	0
Валовая прибыль	2100	88409	112214	142511
Коммерческие расходы	2210	0	0	0
Управленческие расходы	2220	71613	64010	57609
Прибыль (убыток) от продаж	2200	16796	48204	84902
Прочие доходы	2340	2110	841	337
Прочие расходы	2350	633	286	132
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	18229	48749	130160
Текущий налог на прибыль	2410	3677	9765	25877
Чистая прибыль (убыток)	2400	14552	38984	104087

Дата завершения проекта – январь 2020 года, поэтому прогноз выручки осуществляется до конца 2019 года.

Прогнозный баланс предприятия формируется с использованием балансового метода и метода пропорциональных зависимостей. Основой для прогнозирования показателей служит горизонтальный анализ из таблицы 1.15. При прогнозировании баланса были рассчитаны прежде всего ожидаемые значения его активных

статей. Что касается пассивных статей, то работа с ними совершалась с помощью метода балансовой увязки показателей, а именно выявлялась потребность во внешних источниках финансирования.

В среднем сумма денежных средств увеличивается на 26,93 %, а сумма нераспределенной прибыли на 4 %. Величина уставного капитала остается неизменной и равной десяти тысячам. Величина дебиторской задолженности увеличивалась в среднем на 12 %, а кредиторской – уменьшалась на 34 %. Суммы запасов предприятия ООО «Дорсервис» варьируются в 9 % что положительно влияет на состояние прогнозного бухгалтерского отчета, который необходимо рассчитать. Прогнозный баланс представлен в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Прогнозный бухгалтерский баланс ООО «Дорсервис»

В тыс. руб.

Наименование	Остатки по балансу		
	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2019 г.	На 31 декабря 2020 г.
Актив			
Основные средства	1258	984	984
Итого по разделу I	1283	1009	1009
Запасы	19600	48599	37428
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	30878	50372	42563
Дебиторская задолженность	77	4	3
Финансовые вложения	50555	98975	79994
Денежные средства и денежные эквиваленты	1838	99984	81450
Прочие оборотные активы	1258	984	984
Итого по разделу II	1283	1009	1009
Баланс	19600	48599	37428
Пассив			
Уставный капитал	10	10	10
Нераспределенная прибыль	20217	12728	10723
Итого по разделу III	20217	12728	10723
Кредиторская задолженность	2763	18108	94305
Итого по разделу V	28109	18539	18370
Баланс	51838	34352	29093

С учетом выявленных зависимостей и пропорций составляется прогнозная бухгалтерская финансовая отчетность при условии, что проект не внедряется. Для того чтобы получить прогнозную отчетность при условии реализации проекта, к данным, просчитанным в предыдущем разделе необходимо добавить проект.

3.2 Прогноз финансовой отчетности объекта исследования с учетом проекта

Прогноз отчета о финансовых результатах с учётом внедрения проекта формируется путём прибавления к заданной выручке в текущем периоде выручки по проекту, к себестоимости – издержек по проекту и себестоимости продукта проекта на основании расчетов и плана сбыта, далее рассчитываются валовая прибыль, прибыль от продаж.

Затем происходит расчёт чистой прибыли. План прибылей и убытков проекта в чистом виде формируется в программе Project Expert во вкладке «Результаты» и объединяется с прогнозом без учета проекта (таблица 3.3).

Таблица 3.3 – Отчёт о финансовых результатах ООО «Дорсервис» с учетом проекта

В тыс. руб.

Наименование показателя	Код строки	За 2018 г.	За 2019 г.	За 2020 г.
Выручка	2110	88409	112214	156886
Себестоимость продаж	2120	0	0	0
Валовая прибыль	2100	88409	112214	147960
Коммерческие расходы	2210	0	0	0
Управленческие расходы	2220	(71613)	(64010)	(57618)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	16796	48204	90048
Прочие доходы	2340	2110	841	337
Прочие расходы	2350	(633)	(286)	(202)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	18229	48749	134194
Текущий налог на прибыль	2410	(3677)	(9765)	(26684)
Чистая прибыль (убыток)	2400	14552	38984	107314

При формировании прогноза баланса предприятия с учетом проекта используются данные моделирования в программе «Project Expert» – раздел «Баланс» во вкладке «Результаты». Он объединяется с рассчитанным ранее прогнозом баланса без учета проекта. Данные представлены в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Бухгалтерский баланс ООО «Дорсервис» с учетом проекта

В тыс. руб.

Наименование	Остатки по балансу		
	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2019 г.	На 31 декабря 2020 г.
Актив			
Основные средства	1258	984	2940,3
Итого по разделу I	1283	1009	2965,3
Запасы	19600	48599	37428
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	30878	50372	42563,0
Дебиторская задолженность	77	4	3,0
Финансовые вложения	50555	98975	79994
Денежные средства и денежные эквиваленты	1838	99984	82959,3
Прочие оборотные активы	1258	984	2940,3
Итого по разделу II	1283	1009	2965,3
Баланс	19600	48599	37428,0
Пассив			
Уставный капитал	10	10	10,0
Нераспределенная прибыль	20217	12728	13950,0
Итого по разделу III	20217	12728	13950,0
Кредиторская задолженность	27635	18108	9430,0
Итого по разделу V	28109	18539	18370,0
Баланс	51838	31266	32950,0

При пересчете данных следует учесть ряд особенностей: краткосрочные prepaid расходы учитываются в составе дебиторской задолженности; основные средства учитываются с накопленной амортизацией; отсроченные налоговые платежи в пассиве учитываются в составе кредиторской задолженности; величина нераспределённой прибыли проекта учитывается в

суммарной прибыли по предприятию. Таким образом, составлена бухгалтерская отчетность с учетом проекта (прогноз).

3.3 Анализ прогнозного финансово-экономического состояния предприятия

3.3.1 Горизонтальный и вертикальный анализ баланса

Горизонтальный анализ (анализ динамики баланса) заключается в сравнении значений балансовых статей со значениями предыдущих периодов. Он проводится на основе спрогнозированного бухгалтерского баланса с проектом и без его учета.

По результатам данного анализа видно, что компания значительно увеличила сумму оборотных активов. Это является положительной тенденцией, так как связано с приращением суммы денежных средств за счет получения чистой прибыли от проекта.

Величина запасов, дебиторской и кредиторской задолженностей не изменяется за счет проекта. Проект значительно влияет только на величину денежных средств и на нераспределенную прибыли. Это объясняется тем, что продукция оплачивается в день отгрузки, что предотвращает возникновения дебиторской задолженности.

В случае принятия проекта величина уставного капитала увеличивается за счет создания компанией основного средства, а сумма нераспределенной прибыли значительно возрастает также за счет извлечения чистой прибыли, что приводит к росту собственных средств на балансе компании.

Горизонтальный анализ (анализ динамики баланса) заключается в сравнении значений балансовых статей со значениями предыдущих периодов. Горизонтальный анализ проводится на основе спрогнозированного бухгалтерского баланса с проектом и без его учета. Динамика изменения статей баланса представлена в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Горизонтальный анализ прогнозного баланса

В тыс. руб.

Наименование	Остатки по балансу			Изменение в абсолютных величинах		Темпы прироста, в процентах	
	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2020 г. без проекта	На 31 декабря 2020 г. с проектом	2020 г. без проекта / 2018 г.	2020 г. с проектом / 2018 г.	2020 г. без проекта / 2018 г.	2020 г. с проектом / 2018 г.
Активы							
I Внеоборотные активы							
Основные средства	984	984	2940,3	0	1956,3	0	198,8
Итого по разделу I	1009	1009	2965,6	0	1956,3	0	193,9
II Оборотные активы							
Запасы	48599	37428	37428	-11171	-11171	-22,9	22,9
Дебиторская задолженность	50372	42563	42563	-7809	-7809	-15,5	-15,5
Денежные средства и денежные эквиваленты	4	3	3	-1	-1	-25	-25
Прочие оборотные активы	228	690	690	0	0	0	0
Итого по разделу II	98975	79994	79994	-18981	-18981	-19,1	-19,1
Баланс	99984	81450	82959	-18534	-17025	-18,5	-17
Пассивы							
III Капитал и резервы							
Уставный капитал	10	10	10	0	0	0	0
Нераспределенная прибыль	12728	10729	13950	-1999	1222	-15,7	9,6
Итого по разделу III	12728	10723	13950	-2005	1222	-15,7	9,6
V Краткосрочные обязательства							
Кредиторская задолженность	18108	9430	9430	-8678	-8678	-47,9	-47,9
Итого по разделу V	18539	18370	18370	-169	-169	-0,9	-0,9
Баланс	31352	29093	32950	-2259	1598	-7,2	5,1

Вертикальный анализ – структура средств предприятия и их источников. Вертикальный анализ делает вывод о структуре баланса на рассматриваемый или прогнозируемый момент.

Результаты вертикального анализа прогнозного баланса предприятия отражены в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Вертикальный анализ прогнозного баланса

В процентах

Вид имущества	Остатки по балансу, в тыс. руб.			Структура (удельный вес) имущества			Изменение структуры	
	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2020 г. без проекта	На 31 декабря 2020 г. с проектом	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2020 г. без проекта	На 31 декабря 2020 г. с проектом	2020 г. без про- екта / 2018 г.	2020 г. с проектом / 2018 г.
Активы								
I. Внеоборотные активы								
Основные средства	984	984	2940,3	1,0	1,2	3,5	22,8	260,1
Итого по разделу I	1109	1009	2965,3	1,0	1,2	3,6	22,8	254,2
II. Оборотные активы								
Запасы	48599	37428	37428	48,6	46,0	45,1	-5,5	-7,2
Дебиторская задолженность	50372	42256	42563	50,4	51,9	51,3	3,0	1,8
Денежные средства и денежные эквиваленты	4	3	3	0,0	0,0	0,0	-7,9	-9,6
Итого по разделу II	98975	79994	7994	99,0	98,2	96,4	-0,8	-2,6
Баланс	31350	29093	32950	100	-	-	-	-
Пассивы								
III Капитал и резервы								
Уставный капитал	10	10	10	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Нераспределенная прибыль	12728	10723	13950	40,6	36,9	42,9	-9,2	4,3
Итого по разделу III	12728	10723	13950	40,6	36,9	42,3	-9,2	4,3
V Краткосрочные обязательства								
Кредиторская задолженность	10108	9430	9430	32,2	32,4	28,6	0,5	-11,2
Итого по разделу V	18539	18370	18370	59,1	63,1	55,8	6,8	-5,7
Баланс	31350	29093	32950	100	-	-	-	-

Что касается структуры активов, то значительно увеличила свою долю только статья денежные средства и денежные эквиваленты, поскольку, как уже было сказано, продукция оплачивается в момент отгрузки, а значит увеличиваться будет статья денежные средства, а не дебиторская задолженность. На другие статьи актива проект сильного влияния не оказал. Далее рассматривается структура пассивной части баланса. В конце 2018 года собственные средства составляют одну

четвертую от общего количества пассивов. Их сумма будет расти как с учетом проекта, так и без него. Однако благодаря проекту собственные средства к 2020 году станут составлять почти треть валюты баланса. Заемные средства сильно не изменяются, так как невозможно спрогнозировать их динамику ввиду отсутствия информации о прогнозируемых расчетах с кредиторами. Нарастания объемов нераспределенной прибыли будет осуществляться в большей мере, если предприятие примет проект к реализации. Это будет происходить за счет чистой прибыли, извлекаемой из проекта. Увеличение суммы уставного капитала не наблюдается и не планируется.

3.3.2 Анализ ликвидности и платежеспособности

В результате группировки статей баланса по принципу, представленному в таблице 1.17, то есть по степени ликвидности активов и обязательств, данные о прогнозной ликвидности рассчитываются и заносятся в таблицу 3.7.

Таблица 3.7 – Группировка статей прогнозного баланса по степени ликвидности
В тыс. руб.

Актив	Активы			Пассив	Пассивы		
	На конец 2018 года	На конец 2020 года без проекта	На конец 2020 года с проектом		На конец 2018 года	На конец 2020 года без проекта	На конец 2020 года с проектом
A1	4	3	3	П1	18108	9430	9430
A2	50372	42563	42563	П2	431	8940	8940
A3	48599	37428	37428	П3	0	0	0
A4	1009	1009	2965	П4	12728	10723	13950
ВБ	99984	81003	82959	ВБ	31267	29093	32320

Из данной таблицы видно, что с течением времени компания увеличивает значение максимально ликвидных активов как с условием реализации проекта. Это связано с увеличением суммы денежных средств на балансе организации. При условии реализации проекта увеличивается четвертая группа активов. В таблице 3.8 представлен анализ ликвидности прогнозного баланса с учетом соблюдения нормативов.

Таблица 3.8 – Анализ ликвидности прогнозного баланса

Норматив	На конец 2018 года	На конец 2020 года без проекта	На конец 2020 года с проектом
$A1 \geq П1$	-	-	-
$A2 \geq П2$	+	+	+
$A3 \geq П3$	+	+	+
$A4 \leq П4$	+	+	+

Таким образом, баланс на каждую из рассматриваемых дат считается обладающим текущей ликвидностью, поскольку выполняются все условия, кроме первого. В ситуации «с проектом» возможно уменьшение суммы кредиторской задолженности и достижение абсолютно ликвидного баланса.

Для оценки финансового положения предприятия также определяют ряд финансовых коэффициентов. К ним относят чистый оборотный капитал, показывающий свободные средства в обороте предприятия и рассчитываемый по формуле (1.2). По формуле (1.3) рассчитывается коэффициент абсолютной ликвидности, определяющий, какую часть краткосрочных обязательств предприятие сможет погасить в ближайшее время.

Коэффициент срочной ликвидности, показывающий возможность фирмы погашать свои текущие обязательства в ближайшее время за счет наиболее ликвидных активов, определяется по формуле (1.4).

По формуле (1.5) находится коэффициент промежуточной ликвидности, определяющий платежные возможности компании при своевременном проведении расчетов. Коэффициент текущей ликвидности, характеризующий запас финансовой прочности вследствие превышения оборотных активов над краткосрочными обязательствами, рассчитывается по формуле (1.6).

Коэффициент собственной платежеспособности, рассчитываемый по формуле (1.7), определяет возможность предприятия возместить за счет чистых оборотных активов краткосрочные обязательства.

Результаты расчета данных параметров для прогнозного состояния предприятия представлены в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Прогнозные показатели ликвидности предприятия

Показатели ликвидности	Норматив	На конец 2018 года	На конец 2020 года без проекта	На конец 2020 года с проектом
Чистый оборотный капитал, тыс. руб.	–	80436	61370	61370
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,15 – 0,20	0,002	0,002	0,002
Коэффициент срочной ликвидности	0,50 – 0,80	2,7	2,3	2,3
Коэффициент промежуточной ликвидности	0,50 – 0,80	1,4	1,1	1,29
Коэффициент собственной платежеспособности	–	0,229	0,30	0,30
Коэффициент текущей ликвидности	1,00 – 2,00	5,3	4,3	4,3

Значение чистого оборотного капитала возрастает в любом случае – и без учета проекта, и с ним; значительный рост денежных средств в связи с реализацией проекта приводит к увеличению данного параметра в конце 2020 года. Коэффициент абсолютной ликвидности демонстрирует падение при отсутствии проекта; с проектом это происходит увеличение в связи с ростом денежных средств. Поскольку финансовые вложения не изменились, то увеличение коэффициента срочной ликвидности произошло исключительно из-за увеличения денежных средств. Коэффициент промежуточной ликвидности возрастает по той же причине. Это же касается коэффициента текущей ликвидности. Коэффициент собственной платежеспособности в 2020 году растет при любом прогнозируемом сценарии, однако с проектом он увеличивается в более значительных масштабах в связи с наблюдаемым наращиванием чистого оборотного капитала.

3.3.3 Анализ финансовой устойчивости

Основная задача анализа финансовой устойчивости предприятия – оценка степени независимости от заемных источников финансирования. Анализ финансовой устойчивости проводится посредством построения трехфакторной модели. Для

этого необходимо рассчитать ряд параметров. Расчет проводится аналогично таблице 1.21. Анализ прогнозной финансовой устойчивости отражен в таблице 3.10.

Таблица 3.10 – Анализ прогнозной финансовой устойчивости

В тыс. руб.

Показатели	На конец 2018 года	На конец 2020 года без проекта	На конец 2020 года с проектом
1. Источники собственных средств	12728	10733	13950
2. Основные средства и иные внеоборотные активы	1009	1009	2966
3. Наличие собственных оборотных средств (п.1 – п.2)	11719	9724	10984
4. Долгосрочные кредиты и займы	0	0	0
5. Наличие собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат (п.3 + п.4)	11719	9724	10984
6. Краткосрочные кредиты и займы	18539	18370	18370
7. Наличие собственных, долгосрочных и краткосрочных заемных источников формирования запасов и затрат (п.5+п.6)	30258	28094	29354
8. Величина запасов и затрат	48599	37428	37428
9. Излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств (п.3 – п.8)	-36880	-27704	-26443
10. Излишек (+) или недостаток (-) собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат (п.5 – п.8)	-36880	-27704	-26443
11. Излишек (+) или недостаток (-) общей величины источников формирования запасов и затрат (п. 7 – п. 8)	-18341	-9334	-8073
Модель	S = (1,1,1)	S = (1,1,1)	S = (1,1,1)
Тип финансовой ситуации	Абсолютно устойчивая		

Таким образом, во всех вариантах устойчивость абсолютная – все запасы и затраты полностью покрываются собственными оборотными средствами.

Далее необходимо провести оценку финансовой устойчивости предприятия, рассчитав ряд коэффициентов. Определяется коэффициент финансовой независимости, указывающий долю собственного капитала в валюте баланса (формула

1.8). По формуле (1.9) рассчитывается коэффициент самофинансирования. Формула (1.10) позволяет рассчитать коэффициент задолженности. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами определяется по формуле (1.11). Коэффициент маневренности рассчитывается по формуле (1.12), а коэффициент соотношения мобильных и мобилизованных активов – по формуле (1.13). В таблице 3.11 представлены прогнозные показатели финансовой устойчивости.

Таблица 3.11 – Показатели финансовой устойчивости

Показатель	Нормативное значение	Расчетное значение		
		на конец 2018 года	на конец 2020 года без проекта	на конец 2020 года с проектом
Коэффициент финансовой независимости	> 0,5	0,405	0,368	0,423
Коэффициент самофинансирования	> 1	0,686	0,583	0,759
Коэффициент задолженности	< 0,67	1,45	1,71	1,31
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	> 0,1	0,812	0,767	0,767
Коэффициент маневренности	0,2 – 0,5	6,319	5,723	4,399
Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов	–	98,09	79,28	26,97

Вышеприведенные коэффициенты финансовой устойчивости дают возможность измерить, достаточно ли устойчиво финансовое состояние предприятия. Все эти коэффициенты прогрессируют как с проектом, так и без него, но с проектом в большей степени. Значения коэффициентов финансовой независимости, задолженности, самофинансирования ниже своих нормативных значений на прогнозируемые периоды, но все они демонстрируют активный рост, и можно предполагать, что в случае принятия проекта они достигнут нормы. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами показывает положительную динамику. При реализации проекта увеличивается значение коэффициента маневренности, поэтому можно сказать об увеличении уровня ликвидности. Также при реализации проекта увеличивается коэффициент соотношения мобильных

и иммобилизованных активов, поскольку в балансе увеличиваются денежные средства.

3.3.4 Анализ оборачиваемости

Анализ деловой активности заключается в исследовании уровней и динамики разнообразных финансовых коэффициентов. Показатели деловой активности, то есть оборачиваемости, характеризуют активность производственно-сбытовой деятельности предприятия и анализируются с помощью ряда коэффициентов.

Коэффициент оборачиваемости активов определяется по формуле (1.14).

Коэффициент оборачиваемости оборотных активов рассчитывается по формуле (1.15).

Коэффициент оборачиваемости запасов определяется формулой (1.17), а коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности – формулой (1.18).

Таким же образом рассчитывается коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности (формула 1.20), собственного капитала (1.19).

Продолжительность одного оборота каждого актива, собственного капитала и кредиторской задолженности рассчитывается как отношение количества дней в году (365) к коэффициенту оборачиваемости данного актива, собственного капитала и кредиторской задолженности соответственно.

Благодаря появлению основного средства на балансе фирмы стало возможным рассчитать фондоотдачу (), показывающую, какой объем выручки приходится на рубль капитальных вложений, формула (3.1).

$$= \text{---} . \quad (3.1)$$

Далее рассчитываются прогнозные показатели оборачиваемости. Значения прогнозных показателей оценки оборачиваемости, произведенные с помощью вышеописанных формул, представлены в таблице 3.12.

Таблица 3.12 – Прогнозные показатели оценки оборачиваемости

Показатель	Значение		
	2018 год	2020 год без проекта	2020 год с проектом
Коэффициент оборачиваемости активов, об.	1,58	1,9	1,9
Продолжительность одного оборота активов, дни	231	194	190
Коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов, об.	23,35	28,1	28,0
Продолжительность одного оборота внеоборотных активов, дни	16	13	13
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов, об.	1,7	2,0	2,1
Продолжительность одного оборота оборотных активов, дни	215	183	177
Коэффициент оборачиваемости запасов, об.	6,06	11,8	12,3
Продолжительность одного оборота запасов, дни	61	31	30
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, об.	2,61	2,6	2,8
Продолжительность одного оборота дебиторской задолженности, дни	140	138	130
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала, об.	8	7,1	6,4
Продолжительность одного оборота собственного капитала, дни	46	52	57
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности, об.	1,98	2,6	2,7
Продолжительность одного оборота кредиторской задолженности	185	142	134
Фондоотдача	24,7	28,9	28,9

В таблице видно, что в 2020 году в ситуации без проекта будет увеличиваться продолжительность оборота собственного капитала. Остальные показатели демонстрируют положительную динамику. В случае принятия проекта коэффициенты оборачиваемости всех активов и пассивов будут расти, а продолжительность их оборотов сокращаться. Это связано с более активным ростом всех показателей отчета о финансовых результатах, которые используются в числителях формул расчета коэффициентов.

Фондоотдача показывает превышение выручки над средней стоимостью основных средств почти в 30 раз. Такое значение объясняется достаточно низкой стоимостью основных средств.

3.3.5 Анализ рентабельности предприятия

Показатели рентабельности выражают экономическую эффективность деятельности предприятия. Рассчитывается ряд показателей рентабельности. Ниже представлено сравнение валовой и чистой прибыли с учетом проекта и без учета проекта (рисунки 3.1 и 3.2).

В тыс. руб.

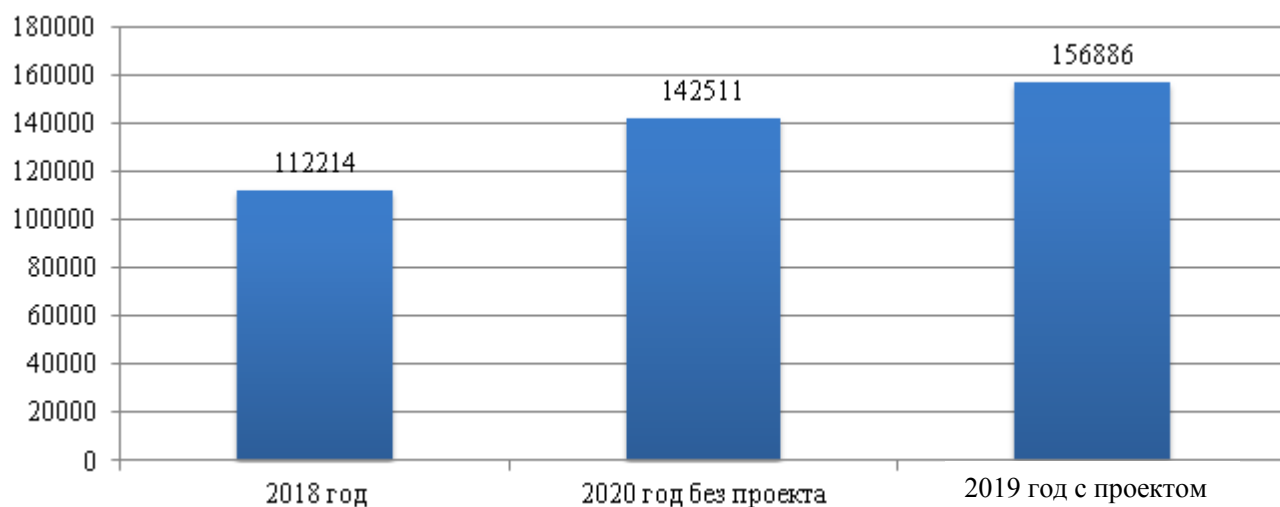


Рисунок 3.1 – Динамика валовой прибыли на 2020 год, с учетом проекта и без учета проекта

В тыс. руб.

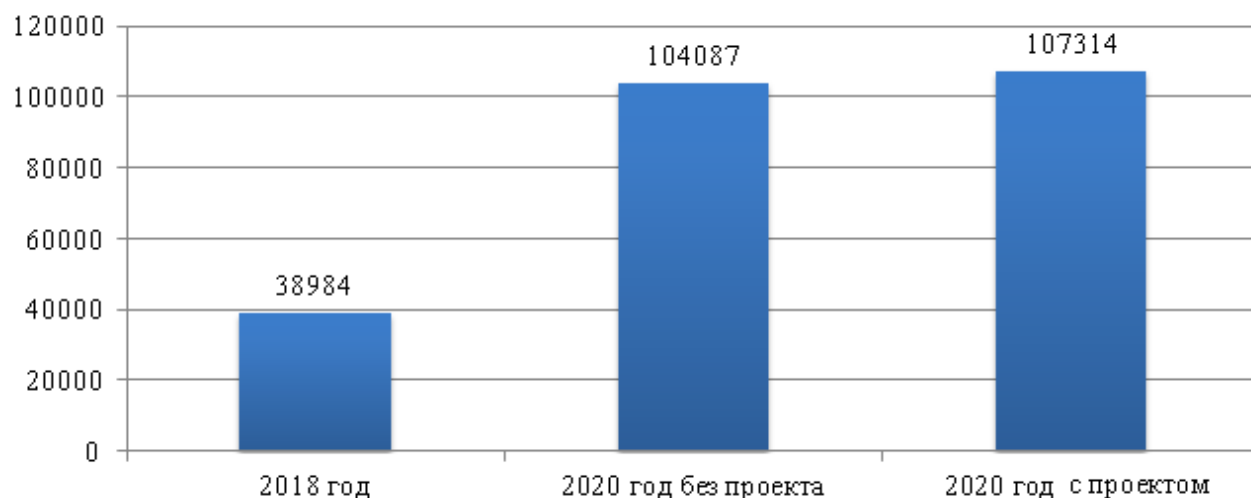


Рисунок 3.2 – Динамика чистой прибыли на 2020 год, с учетом проекта и без учета проекта

Показатели чистой и валовой прибыли в прогнозном периоде с учетом проекта выше, чем без проекта, что свидетельствует о том, что проект положительно влияет на деятельность ООО «Дорсервис».

Выводы по разделу три

В результате написания данного раздела можно подвести следующие итоги.

Была составлена и проанализирована прогнозная бухгалтерская отчетность к 2020 году «с проектом» и «без проекта» на основе метода пропорциональной зависимости, а также расчетов программы «Project Expert».

По итогам анализа структуры и динамики баланса было отмечено, что в результате реализации проекта компания утяжелит структуру активов за счет приобретения основного средства, при этом достигается рост оборотных активов в связи с интенсивным наращиванием денежных средств.

Анализ ликвидности показывает, что при развитии ситуации согласно прогнозу, к концу 2020 года будет достигнута абсолютная ликвидность баланса как с проектом, так и без него. Значительный рост денежных средств в связи с реализацией проекта приводит к увеличению данного параметра в конце 2019 года. Коэффициент абсолютной ликвидности демонстрирует рост, и при любом развитии событий в 2020 году прогнозируется его выход за рамки норматива; с проектом это происходит намного значительнее в связи с ростом денежных средств. Из-за неизменности краткосрочных финансовых вложений и увеличения количества денежных средств значение коэффициента срочной ликвидности увеличивается вместе со значением абсолютной. Коэффициент промежуточной ликвидности возрастает по той же причине. Это же касается коэффициента текущей ликвидности. Коэффициент собственной платежеспособности в 2020 году растет при любом прогнозируемом сценарии, однако с проектом он увеличивается в более значительных масштабах в связи с наблюдаемым наращиванием чистого оборотного капитала. Финансовая устойчивость предприятия не является абсолютной ни в одном из случаев, но значение больше при принятии проекта. Значения коэффи-

циентов финансовой независимости, задолженности, самофинансирования демонстрируют активный рост. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами показывает положительную динамику. При реализации проекта увеличивается значение коэффициента маневренности, поскольку значительно увеличивается значение собственного капитала. Также при реализации проекта увеличивается коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов, поскольку в балансе увеличиваются денежные средства.

В таблице видно, что в 2020 году в ситуации без проекта будет увеличиваться продолжительность оборота собственного капитала. Остальные показатели демонстрируют положительную динамику.

В случае принятия проекта коэффициенты оборачиваемости всех активов и пассивов будут расти, а продолжительность их оборотов сокращаться. Это связано с более активным ростом всех показателей отчета о финансовых результатах, которые используются в числителях формул расчета коэффициентов.

Фондоотдача показывает превышение выручки над средней стоимостью основных средств, это объясняется достаточно низкой стоимостью основных средств.

При принятии проекта рентабельность каждого показателя, будет возрастать. В целом показатели рентабельности показывают положительную динамику в сравнении с ситуацией без проекта, то можно прогнозировать их рост в будущих периодах.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ООО «Дорсервис» – успешно развивающаяся торгово-производственная компания с многолетним опытом работы на рынке пиломатериала Уральского региона.

Стратегический анализ внешней и внутренней среды предприятия позволил выделить доминирующие возможности и угрозы, а также сильные и слабые стороны, в результате оценки силы взаимовлияния которых выделились проблемные поля и поля решений. Результаты SWOT-анализа свидетельствуют о том, что наиболее важным направлением для предприятия является расширение ассортимента производимой продукции за счет внедрения нового оборудования. Данный проект позволит предприятию выйти на новые рынки и стать поставщиком пиломатериала и домокомплектов.

Был проведен финансовый анализ ООО «Дорсервис», по итогам которого можно сделать вывод о положительной динамике баланса предприятия, в частности об увеличении нераспределенной прибыли.

Проект, реализацию которого рекомендует проведенный во второй главе стратегический анализ, будет наилучшим образом способствовать реализации финансовых целей – достижению абсолютно устойчивого положения предприятия; увеличению оборачиваемости активов, собственного капитала и кредиторской задолженности, сокращению периода оборачиваемости данных статей; увеличению показателей оценки рентабельности. Что касается оценки экономической эффективности проекта, период окупаемости проекта составляет 8 месяцев, чистый приведенный доход проекта больше нуля, внутренняя норма рентабельности намного выше ставки дисконтирования, индекс доходности больше единицы.

Анализ безубыточности показал достаточно высокое значение запаса финансовой прочности. Анализ чувствительности показал, что падение цены сбыта на 40 % и увеличение прямых издержек на 40 % приведет к неэффективности проекта. Вероятность наступления таких событий можно оценить как низкую, так как относительно цены материалов и комплектующих и продажной цены заключены

протоколы о намерениях. Устойчивость проекта, рассчитанная методом Монте-Карло, составляет 100 %, что говорит о том, что проект достаточно устойчив к изменению рассматриваемых показателей. Неопределенности показателей эффективности находятся в допустимых рамках.

Проанализировав все интегральные показатели, проведя анализ рисков проекта, можно сделать вывод, что проект эффективен, его следует принять к реализации.

После составления и анализа прогнозной бухгалтерской отчетности к 2020 году «с проектом» и «без проекта» на основе метода пропорциональной зависимости, а также расчетов программы «Project Expert» был сделан вывод о том, что финансовые показатели ООО «Дорсервис» при принятии проекта к реализации демонстрируют больший рост, чем без него. Это говорит о положительном влиянии проекта повышения экономической эффективности ООО «Дорсервис» за счет расширения ассортимента продукции на деятельность организации и необходимости и целесообразности его реализации.

Таким образом, поставленная цель была достигнута, задачи выполнены.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Налоговый кодекс РФ от 31 июля 1998 г. № 146-ФЗ (в ред. на 01.05.2019 г. с учётом изменений, внесённых Федеральными законами от 2 мая 2019 г. – №110, 112, 113-ФЗ) // «Гарант». – <http://base.garant.ru/10900200/#ixzz3btSIIWtA>
- 2 Закон Свердловской области «Об областном бюджете на 2017 год и плановый период 2018 и 2019 годов» от 19 декабря 2016 года № 131-ОЗ. – <http://docs.cntd.ru/document/429093076>
- 3 Баев, Л.А. Основы анализа инвестиционных проектов: учебное пособие / Л.А. Баев. – Челябинск: Каменный пояс, 2008. – 272 с.
- 4 Вейс, Дж. Пять стадий управления проектами / Дж. Вейс. – М.: Инфра-М, 2016. – 392 с.
- 5 Ефимова, О.В. Финансовый анализ предприятия / О.В. Ефимова. – М.: Инфра-М, 2013. – 267 с.
- 6 Кадровые проблемы российской промышленности. – <http://www.demoscope.ru/weekly/2009/0391/analit05.php>
- 7 Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер – СПб: Питер, 2012. – 1034 с.
- 8 Кучер, В.А. Стратегический анализ предприятия: FOT-анализ / В.А. Кучер, Г.М. Россинская // Молодой Ученый, 2014. – №10 – С. 251-253.
- 9 Министерство экономического развития. – <http://economy.gov.ru/mines/main>
- 10 Неделькин, А.Н. Краткий курс лекций / А.Н. Неделькин // Кафедра экономики и менеджмента МИТСО. – 2018. – 288 с.
- 11 Осипова, Г.И. Экономика и организация производства: учебное пособие / Г.И. Осипова, Г.В. Миронова. – М.: МГУП, 2013. – 322 с.
- 12 Пресс служба центрального банка РФ. – http://www.cbr.ru/press/pr.aspx?file=16122016_133003keyrate2016-12-16T13_16_40.htm
- 13 Рейтинг ТОП 300 профессий на 2019 г. – http://моеобразование.ru/reiting_professii_top_300
- 14 Харпер-Смит, П. Управление проектами / П. Харпер-Смит. – М.: ДиС, 2011. – 240 с.

- 15 Афанасьев, М.П. Маркетинг: стратегия и практика фирмы / М.П. Афанасьев. – М.: Финстатинформ, 2015. – 645 с.
- 16 Бригхем, Ю. Финансовый менеджмент: полный курс: в 2-х томах / Ю. Бригхем, Л. Гапенски, СПб. – Экономическая школа, 2015. – 669 с.
- 17 Грязнова, А.Г. Оценка бизнеса / А.Г. Грязнова. – М.: ЮНИТИ, 2016. – 332 с.
- 18 Инфляция в России в 2018 году: какой уровень будет оптимальным для роста экономики. – http://finansiko.ru/inflyaciya_v_rossii_v_2018_godu/
- 19 Донцова, Л.В. Анализ финансовой отчетности / Л.В. Донцова, Н.А. Никифорова. – М.: Дело и сервис, 2007. – 341 с.
- 20 Леденев, Е.Е. Методика проведения SWOT-анализа / Е.Е. Леденев. – Пермь: РМЦПК. – 2015. – 311с.
- 21 Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учеб. пособие / Г.В. Савицкая. – М.: Новое знание, 2008. – 704 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Бухгалтерский баланс ООО «Дорсервис»

Таблица А.1– Бухгалтерский баланс ООО «Дорсервис»

В тыс. руб.

Наименование статьи	Остатки по балансу			
	Код строки	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2018 г.
Актив				
Материальные внеоборотные активы	1150	0	1258	984
Нематериальные, финансовые и другие внеоборотные активы	1180	25	25	25
Запасы	1210	7076	19600	48599
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	643	77	4
Финансовые и другие оборотные активы	1230	26608	30878	50372
Баланс	1600	34352	51838	99984
Пассив				
Капитал и резервы	1370	12728	20217	49558
Целевые средства	1380	0	0	0
Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества и иные целевые фонды	1390	0	0	0
Долгосрочные заемные средства	1410	1733	213	213
Другие долгосрочные обязательства	1420	1352	3299	5589
Краткосрочные заемные средства	1510	431	474	484
Кредиторская задолженность	1520	18108	27635	44140
Другие краткосрочные обязательства	1530			0
Баланс	1700	34352	51838	99984

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Отчет о финансовых результатах ООО «Дорсервис»

Таблица Б.1 – Отчёт о финансовых результатах ООО «Дорсервис»

В тыс. руб.

Наименование показателя	Код строки	За 2018 г.	За 2017 г.
Выручка	2110	112214	88409
Расходы по обычной деятельности	2220	(64010)	(71613)
Процент к уплате	2330	(10)	(44)
Прочие доходы	2320	841	2110
Прочие расходы	2350	(286)	(633)
Налоги на прибыль (доходы)	2410	(9765)	(367)
Чистая прибыль (убыток)	2400	38984	14552

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Сетевой график проекта

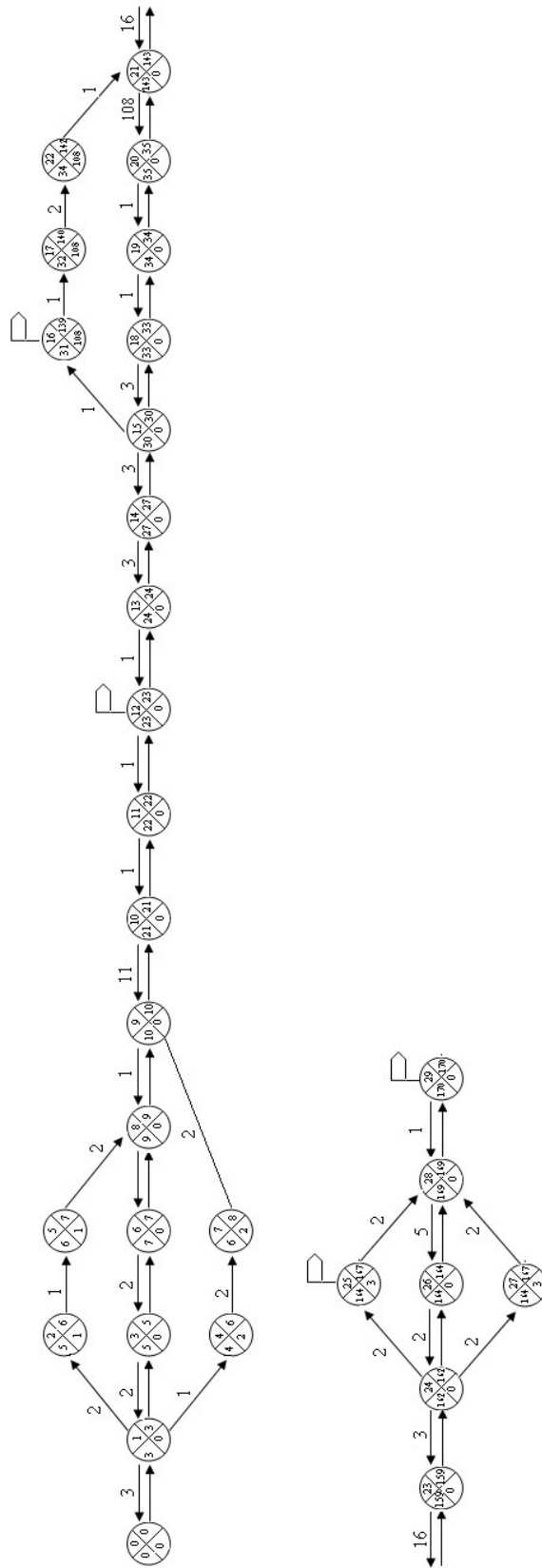


Рисунок Г.1 – Сетевой график проекта