

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.

Разработка стратегии развития предприятия с учётом международного опыта (на примере ГК «Союз-игрушка»)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ–38.02.01.2019.616. ВКР

Руководитель,
Старший преподаватель каф. ЭПиУП
_____/А.Б. Степичева/
« ____ » _____ 2019 г.

Автор,
студент группы ЗЭУ-597
_____/Н.Е. Брежнева/
« ____ » _____ 2019 г.

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

АННОТАЦИЯ

Брежнева Н.Е. Разработка стратегии развития предприятия с учётом международного опыта(на примере ГК«Союз-игрушка») Выпускная квалификационная работа. – Челябинск: ЮУрГУ, ВШЭУ, ЭПиУП, 2019. – 82 с.,14 ил., 40 табл., библиогр. список –51 наим., 2 прил.

В выпускной квалификационной работе на разработке стратегии развития предприятия с учётом международного опыта (на примере ГК «Союз-игрушка»), ГК «Союз-игрушка» – одна из крупнейших региональных оптово-розничных компаний на Урале по следующим видам деятельности:

торговля игрушками;

торговля детскими товарами;

Для оценки стратегической позиции предприятия используется метод SWOT-анализа. Для оценки финансового состояния используется анализ структуры и размещения капитала и анализ финансовых коэффициентов.

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

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

Результаты выпускной квалификационной работы имеют практическую ценность, которая подтверждается справкой об их использовании в работе планово-экономического отдела предприятия ГК «Союз-игрушка».

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
1 АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ГК «СОЮЗ-ИГРУШКА»	10
1.1 Краткая характеристика организации ГК «Союз-игрушка»	10
1.2 Анализ финансовой деятельности организации ГК «Союз-игрушка».....	14
1.3 Анализ внешней среды организации ГК «Союз-игрушка»	25
2. СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ГК «СОЮЗ-ИГРУШКА»	37
2.1 Сравнительная оценка результатов финансово-экономического и ситуационного анализа.....	37
2.2 Описание мероприятия.....	38
2.3 Маркетинговый план	38
2.4 Инвестиционный план	39
2.5 План инвестиционных работ	40
2.6 План доходов	41
2.7 План расходов.....	42
2.8 Финансовый план	43
2.9 Анализ рисков.....	51
3 ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ГК «СОЮЗ-ИГРУШКА».....	54
3.1 Прогнозирование финансовой отчётности.....	54
3.2 Анализ прогнозного финансового состояния предприятия	60
3.2.1 Горизонтальный и вертикальный анализ баланса	60
3.2.2 Анализ ликвидности и платежеспособности	63
3.2.3 Анализ финансовой устойчивости предприятия	65
3.2.4 Анализ деловой активности (оборачиваемости).....	66
3.2.5 Анализ рентабельности	67
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	71
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	74
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	79
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Бухгалтерский баланс за 2016 год (форма 1)	79

ВВЕДЕНИЕ

В условиях глобальных кризисных явлений и гипердинамических сдвигов в мировой экономике важное место занимает вопрос эффективного и устойчивого функционирования предприятия. Для эффективного функционирования предприятия в настоящих условиях динамичной и быстроизменяющейся среды хозяйствования в долгосрочном периоде выдвигается на первый план требование разработки новых подходов к управлению предприятием. На сегодня в мировой практике таким инструментом обеспечения эффективности и конкурентоспособности выступает стратегический менеджмент.

Становление стратегического управления на предприятиях сталкивается с рядом методологических трудностей, одна из которых – выбор эффективной стратегии развития предприятия.

Стратегия является фундаментом управления развитием предприятия на долгосрочную перспективу, способствует нахождению наиболее подходящих путей действия, уменьшает риск принятия ошибочного решения из-за искаженной или неправильной информации о возможностях предприятия и о его внешней среде. При разработке стратегии нужно добиться наибольшей определенности, благодаря чему, предприятие сможет вовремя предвидеть изменения во внешней среде и моментально на них реагировать.

Стратегия необходима для преодоления статичности в развитии организации, и для обеспечения ее целостности. Именно поэтому стратегический подход к развитию находит широкое распространение во многих фирмах. Современное рыночное состояние характеризуется высокой степенью неопределенности, что в свою очередь вынуждает менеджмент компаний к разработке гибких и адаптированных стратегий развития организаций. Одной из характерных особенностей рыночной экономики является создание и поддержание конкурентной среды. Сформировалась сильная конкурентная среда, что обуславливает необходимость управления маркетинговой и финансово-хозяйственной деятельностью организации с учетом сложившихся на выбранном

сегменте рынка конкурентных отношений. В свою очередь это требует разработки стратегии организации в различных взаимосвязанных видах обслуживающей и экономической, в том числе маркетинговой деятельности.

Актуальность исследования связана с тем, что в настоящее время постоянно возрастает конкуренция за ресурсы, появляются новые возможности для предпринимательской деятельности, развиваются информационные сети, повышается доступность современных технологий и происходит изменение роли человеческого капитала.

Объект исследования – ГК «Союз-игрушка» (филиал на Артиллерийской).

Предмет исследования – процесс разработки стратегии развития организации.

Цель выпускной квалификационной работы является разработка стратегии развития организации ГК «Союз-игрушка».

Для достижения поставленной цели исследования, рекомендуется рассмотреть ряд задач:

- Рассмотреть краткую характеристику организации ГК «Союз-игрушка»;
- Провести анализ финансовой деятельности организации ГК «Союз-игрушка»;
- Проанализировать внешнюю среду организации ГК «Союз-игрушка»;
- Изучить стратегические цели развития организации ГК «Союз-игрушка»;
- Разработать стратегию развития организации ГК «Союз-игрушка»;
- Рассчитать затраты на реализацию стратегии развития организации ГК «Союз-игрушка»;
- Оценить эффективность стратегии развития организации ГК «Союз-игрушка».

Теоретической и методической основой исследования послужили работы зарубежных и отечественных авторов: Ансоффа И.Х., Портера М., Котлера Ф., Азоева Г.Л., Юданова А.Ю., Моисеевой Н.К., Градова А.П., Виханского О.С., Гельвеневского М., Фатхутдинова Р.А., Яшина Н.С., Томпсона А.А., Стрикленда А.Дж., Хайека Ф.А. и др. Практическая значимость работы заключается в том, что материалы исследования могут использоваться в деятельности предприятия

ГК «Союз-игрушка». Для реализации поставленных задач были использованы такие методы как экономические и управленческие методы.

1 АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ГК «СОЮЗ-ИГРУШКА»

1.1 Краткая характеристика организации ГК «Союз-игрушка»

Общество ГК «Союз-Игрушка» имеет права юридического лица с момента государственной регистрации, обладает самостоятельным балансом, имеет расчетный и иные счета в банках, круглую печать со своим наименованием, угловой штамп и другие необходимые реквизиты. Срок деятельности Общества не ограничен.

Предприятие «Союз-игрушка» находится по адресу: 454007, г. Челябинск, ул. Артиллерийская, 124/2.

Организационно-правовая форма предприятия – общество с ограниченной ответственностью. Обществом с ограниченной ответственностью (ГК) признается учрежденное одним или несколькими лицами общество, уставный капитал которого разделен на доли определенных учредительными документами размеров; участники общества с ограниченной ответственностью не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов.

ГК «Союз-игрушка» – одна из крупнейших региональных оптово-розничных компаний на Урале.

В Уставе общества зафиксированы следующие виды деятельности:

торговля игрушками;

торговля детскими товарами;

прочая вспомогательная транспортная деятельность, включая таможенное оформление.

Для достижения поставленных целей ГК «Союз-Игрушка» сохранило основной профиль предприятия, выделило приоритетные доходные направления развития:

развитие розничной и мелкооптовой торговли детскими товарами и игрушками;

сокращение непроизводственных расходов;
структурную и технологическую реорганизацию предприятия;
расширение ассортимента;
улучшение качества продаваемой продукции;
удержание уровня цен на достаточно низком уровне.

В настоящее время предприятие представляет собой достаточно крепкий автономно функционирующий хозяйственный механизм, имеющий определенный запас прочности, четкие инвестиционные программы, слаженный коллектив, способный решить стоящие перед ним задачи.

Краткая историческая справка.

В 1996 году компания начала серьезно заниматься продажей детских игрушек на территории России - именно этот год и считается годом основания компании.

В 2001 г. был открыт филиал в г. Екатеринбург.

Летом 2004 года открылся магазин в Челябинске в с торговым залом в 1600 квадратных метров.

В 2008 году Екатеринбургский филиал компании переехал в собственное здание по адресу г. Екатеринбург, ул. Самолетная, 55/0. Где расположился офис компании и Торговый зал общей площадью 2896 м².

В 2014 года в Челябинске открылся новый, просторный, современный гипермаркет площадью почти 5000 м².

С 2009 года в компании «Союз-игрушка» мирно сосуществуют оптовые и розничные покупатели. И каждый из них имеет возможность выбора наиболее удобных условий приобретения товара.

Сегодня компания «Союз-игрушка» - одна из крупнейших региональных оптово-розничных компаний Уральского Федерального Округа.

Миссия компании ГК«Союз-Игрушка»: мы работаем для повышения благосостояния наших покупателей, сокращая их расходы на покупку качественных товаров повседневного спроса, бережно относясь к ресурсам компании, улучшая технологию и достойно вознаграждая сотрудников. Цель компании: обеспечение высокой степени жизнестойкости и

конкурентоспособности компании посредством поддержания систем жизнеобеспечения на необходимом уровне, своевременной и качественной адаптации предоставляемой услуги к требованиям изменяющегося правопорядка и приоритетов потребителей.

Организационная структура ГК «Союз-игрушка» представлена на рисунке 1.1.

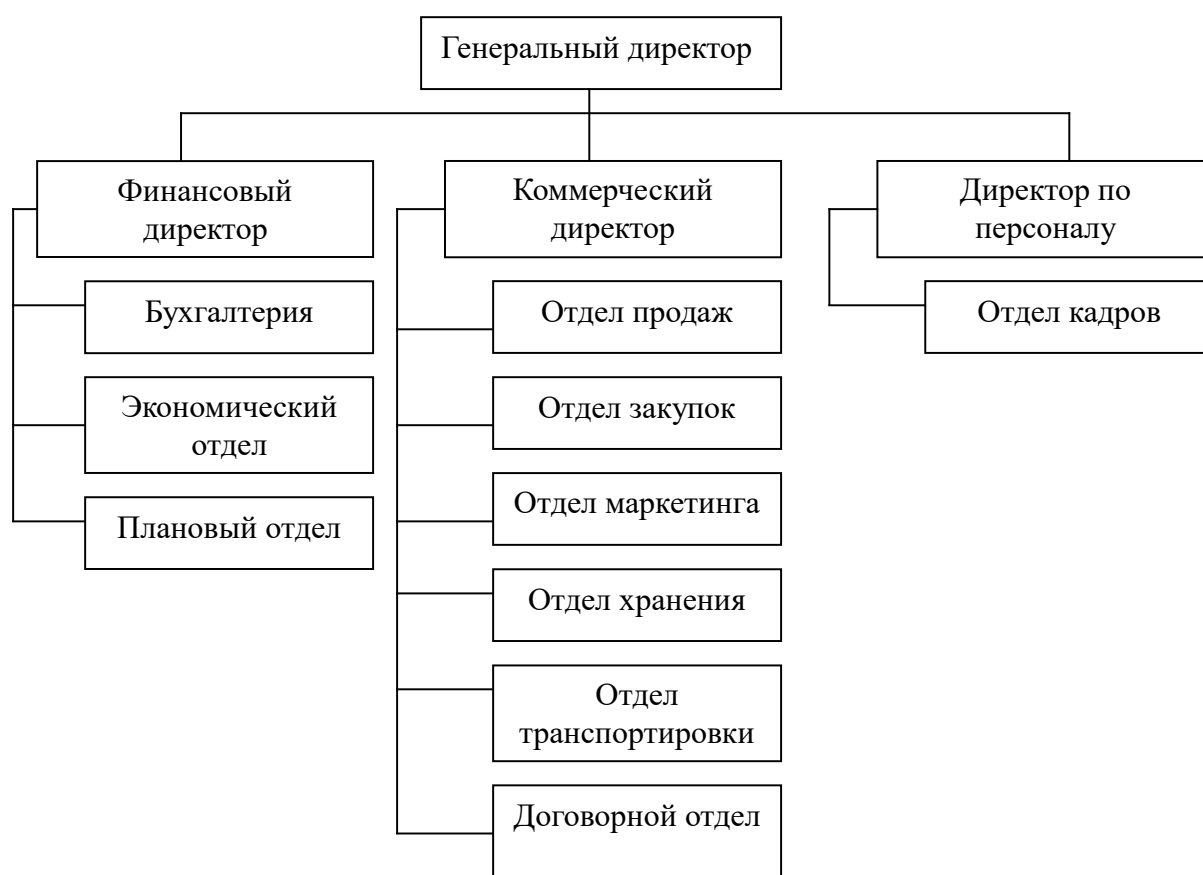


Рисунок 1.1 – Организационная структура ГК «Союз-игрушка»

ГК «Союз-игрушка» обладает линейно функциональной структурой управления (рисунок 1.1).

Линейно-функциональная структура включает специальные подразделения при линейных руководителях, которые помогают выполнять задачи организации.

Первому (линейному) руководителю в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов помогает специальный аппарат управления, состоящий из функциональных подразделений (управлений, отделов, групп, бюро). Такие подразделения проводят свои решения либо через высшего руководителя, либо (в пределах специальных полномочий) прямо

доводят их до специализированных служб или отдельных исполнителей на нижестоящем уровне.

В данном исследовании рассмотрен филиал ГК «Союз-игрушка», который расположен на ул.Артиллерийской. Далее представим основные экономические показатели деятельности ГК «Союз-игрушка» приведена в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Динамика основных экономических показателей деятельности организации ГК «Союз-игрушка» за 2016 – 2018 осуществить гг.

Показатель	2017 г.	2018 г.	Отклонение 2018 г. от 2016 г.	
			+/-	%
Выручка от реализации, тыс. руб.	4420	4626	206	104,66
Себестоимость продукции, тыс. руб.	3301	3438	137	104,15
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	664	734	70	110,54
Чистая прибыль, тыс. руб.	401	446	45	111,22
Рентабельность (убыточность) основной деятельности, %	12,15	12,97	0,82	106,79
Рентабельность (убыточность) продаж, %	15,02	15,87	0,84	105,62
Среднегодовая стоимость ОПФ, тыс. руб.	4821	4975	154	103,19
Фондоотдача, руб./руб.	0,917	0,930	0,01	101,42

Данные таблицы 1.1 показывают, что за 2017 – 2018 гг. выручка отоборудования реализации увеличилась на 4,66%, что составило 4626 тыс. руб. так жерасписание увеличивается себестоимость продукции (работ, услуг), что можно отнести ксегодняшний отрицательным факторам.

Рентабельность основной деятельности для данного вида деятельностиобязанности высокая и составляет 15,02% в 2018 году. Также можно видеть, чтотекущих рентабельность продаж увеличилась в динамике: от 15,02% в 2016 году до 15,87% в 2018 расплачиваются году.

Увеличение среднегодовой стоимости основных производственных фондов на 154 тыс. руб., как и фондоотдача с 0,917 до 0,930 руб./руб. За 2 года деятельность предприятия рентабельна, но недостаточно.

1.2 Анализ финансовой деятельности организации ГК «Союз-игрушка»

Дадим общую оценку изменения имущества ГК «Союз-игрушка» и его источников. Для этого воспользуемся горизонтальным (временным) анализом, который заключается в сравнении каждой позиции отчетности с предыдущим периодом, что позволяет выявить тенденции изменения статей баланса или их групп и на основании этого исчислить базисные темпы роста (прироста).

Общая оценка изменения имущества предприятия и его источников (горизонтальный анализ) представлена в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Горизонтальный анализ баланса ГК «Союз-игрушка»

Статьи баланса	Сумма, тыс. руб.			Изменение		
	2016 год	2017 год	2018 год	2017 / 2016гг.	2018 / 2017гг.	2018 / 2016гг.
АКТИВЫ						
I Внеоборотные активы						
Нематериальные активы	51	62	64	11	2	13
Основные средства	4731	4911	5039	180	128	308
Отложенные налоговые активы	137	328	315	191	-13	178
Финансовые вложения	10	15	22	5	7	12
Прочие внеоборотные активы	9	7	6	-2	-1	-3
Итого по разделу I	4938	5323	5446	385	123	508
II Оборотные активы, в т.ч.						
Запасы	690	707	734	17	27	44
Налог на добавленную стоимость	22	19	20	-3	1	-2
Дебиторская задолженность	58	55	55	-3	0	-3
Краткосрочные финансовые вложения	14	12	10	-2	-2	-4
Денежные средства	92	94	99	2	5	7
Прочие оборотные активы	10	11	11	1	0	1
Итого по разделу II	886	898	929	12	31	43
БАЛАНС	5824	6221	6375	397	154	551
ПАССИВЫ						

Продолжение таблицы 1.2

Статьи баланса	Сумма, тыс. руб.			Изменение		
	2016 год	2017 год	2018 год	2017 / 2016гг.	2018 / 2017гг.	2018 / 2016гг.
III Собственный капитал и резервы						
Уставный капитал	1400	1400	1400	0	0	0
Переоценка внеоборотных активов	851	777	625	-74	-152	-226
Добавочный капитал	168	178	182	10	4	14
Резервный капитал	444	426	438	-18	12	-6
Нераспределенная прибыль	235	802	1059	567	257	824
Итого по разделу III	3098	3583	3704	485	121	606
IV Долгосрочные обязательства						
Заемные средства	611	655	663	44	8	52
Отложенные налоговые обязательства	443	308	271	-135	-37	-172
Итого по разделу IV	1054	963	934	-91	-29	-120
V Краткосрочные обязательства						
Заемные средства	693	612	560	-81	-51	-132
Кредиторская задолженность	914	984	1057	70	73	143
Резервы предстоящих расходов	28	24	38	-4	14	10
Прочие обязательства	37	54	82	17	28	45
Итого по разделу V	1672	1674	1738	2	64	66
БАЛАНС	5824	6220	6376	396	156	552

Аналитический баланс показывает рост активов на 552 тыс. руб. (или на 9,46% прироста) за анализируемый период. Данное увеличение было получено за счет роста как внеоборотных активов (на 508 тыс. руб.), так и оборотных активов (на 43 тыс. руб.). Увеличение внеоборотных активов произошло в основном за счет роста основных средств на 308 тыс. руб. и отложенных налоговых активов на 178 тыс. руб. Данное увеличение произошло, за счет приобретения имущества. За анализируемый период наблюдается снижение краткосрочных финансовых вложений, денежных средств, НДС на приобретенные ценности и дебиторской задолженности.

По разделу «Собственный капитал и резервы» можно заметить тенденцию к росту. Это вызвано ростом нераспределенной прибыли за период. Организация активно пользуется долгосрочными заемными средствами: если на конец 2016 года стоимость долгосрочных заимствований составляла 611 тыс. руб., то на конец 2018 года – 663 тыс. руб.

Таким образом, увеличение внеоборотных активов в имуществе свидетельствует о капитализации прибыли и инвестиционной направленности политики организации ГК «Союз-игрушка».

Вертикальный (структурный) анализ проводится в целях определения структуры итоговых финансовых показателей.

Таблица 1.3 – Вертикальный анализ баланса ГК «Союз-игрушка»

Статьи баланса	Структура, %			Темп роста, %		
	2016 год	2017 год	2018 год	2017 / 2016 гг.	2018 / 2017гг.	2018 / 2016гг.
АКТИВЫ						
I Внеоборотные активы						
Нематериальные активы	0,88	1,00	1,00	121,57	103,23	125,49
Основные средства	81,23	78,95	79,04	103,80	102,61	106,51
Отложенные налоговые активы	2,35	5,27	4,94	239,42	96,04	229,93
Финансовые вложения	0,17	0,24	0,35	150,00	146,67	220,00
Прочие внеоборотные активы	0,15	0,11	0,09	77,78	85,71	66,67
Итого по разделу	84,79	85,58	85,43	107,80	102,31	110,29
II Оборотные активы, в т.ч.						
Запасы	11,85	11,37	11,51	102,46	103,82	106,38
Налог на добавленную стоимость	0,38	0,31	0,31	86,36	105,26	90,91
Дебиторская задолженность	1,00	0,88	0,86	94,83	100,00	94,83
Краткосрочные финансовые вложения	0,24	0,19	0,16	85,71	83,33	71,43
Денежные средства	1,58	1,51	1,55	102,17	105,32	107,61
Прочие оборотные активы	0,17	0,16	0,17	100,00	110,00	110,00
Итого по разделу	15,21	14,42	14,57	101,24	103,57	104,85
БАЛАНС	100,00	100,00	100,00	106,80	102,49	109,46
ПАССИВЫ						
III Собственный капитал и резервы						
Уставный капитал	24,04	22,51	21,96	100,00	100,00	100,00

Продолжение таблицы 1.3

Статьи баланса	Структура, %			Темп роста, %		
	2016 год	2017 год	2018 год	2017 / 2016 гг.	2018 / 2017гг.	2018 / 2016гг.
Переоценка внеоборотных активов	14,61	12,49	9,80	91,30	80,44	73,44
Добавочный капитал	2,88	2,86	2,85	105,95	102,25	108,33
Резервный капитал	7,62	6,85	6,87	95,95	102,82	98,65
Нераспределенная прибыль	4,04	12,89	16,61	341,28	132,04	450,64
Итого по разделу	53,19	57,60	58,10	115,66	103,38	119,56
IV Долгосрочные обязательства						
Заемные средства	10,49	10,53	10,40	107,20	101,22	108,51
Отложенные налоговые обязательства	7,61	4,95	4,25	69,53	87,99	61,17
Итого по разделу	18,10	15,48	14,65	91,37	96,99	88,61
V Краткосрочные обязательства						
Заемные средства	11,90	9,84	8,78	88,31	91,50	80,81
Кредиторская задолженность	15,69	15,82	16,58	107,66	107,42	115,65
Резервы предстоящих расходов	0,48	0,39	0,60	85,71	158,33	135,71
Прочие обязательства	0,64	0,87	1,29	145,95	151,85	221,62
Итого по разделу	28,71	26,91	27,25	100,12	103,76	103,89
БАЛАНС	100,00	100,00	100,00	106,80	102,49	109,46

Краткосрочные кредиты и займы снизили свою стоимость с 693 тыс. руб. до 560 тыс. руб., кредиторская задолженность выросла с 914 тыс. руб. до 1057 тыс. руб., что составило 15,65% прироста.

В структуре аналитического баланса организации преобладают внеоборотные активы (84,79% на конец 2016 г. и 85,43% на конец 2018 г.), что характерно для данного предприятия. За анализируемый период доля оборотных активов снизилась с 15,21% до 14,57%.

Основной удельный вес, как на начало анализируемого периода, так и на конец периода в оборотных активах занимают запасы (11,85% и 11,51% соответственно). Денежные средства занимают чуть более 1,5% от всех активов предприятия в 2018 году. Доля собственного капитала и резервов занимают в пассивах 24,04% в 2016 году и 21,96% в 2018 году. Доля долгосрочных заемных

источников средств снижается с 10,49% до 10,40%, краткосрочных – с 11,98% до 8,78%.

Повышение доли заемного капитала означает повышение финансовой зависимости предприятия от внешних источников финансирования и увеличение долгового бремени. По мере увеличения обязательств снижается финансовая устойчивость. Изменение соотношения собственного и заемного капитала подлежит постоянному и строгому контролю, так как может привести к потере платежеспособности и банкротству предприятия.

Далее проведем анализ ликвидности баланса предприятия.

Для проведения анализа данные актива и пассива баланса группируются по следующим признакам:

статьи актива – по степени убывания ликвидности;

статьи пассива – по степени срочности оплаты (погашения).

Условие абсолютной ликвидности:

$$\begin{cases} A_1 \geq P_1 \\ A_2 \geq P_2 \\ A_3 \geq P_3 \\ A_4 \leq P_4 \end{cases} \quad (1.1)$$

$$\text{Условие текущей ликвидности: } (A1 + A2) \geq (P1 + P2) \quad (1.2)$$

Текущая ликвидность свидетельствует о платежеспособности в ближайшее время.

$$\text{Условие перспективной ликвидности: } A3 \geq P3 \quad (1.3)$$

На основе перспективной ликвидности прогнозируется долгосрочная ориентировочная платежеспособность.

Таблица 1.4 – Оценка ликвидности баланса ГК «Союз-игрушка», тыс. руб.

Актив	На	На	На	Пассив	На	На	На
	31.12.2016 год	31.12.2017 год	31.12.2018 год		31.12.2016 год	31.12.2017 год	31.12.2018 год
A1	106	106	109	П1	914	984	1057
A2	68	65	66	П2	758	690	681
A3	712	726	754	П3	1054	963	933
A4	4938	5323	5446	П4	3098	3583	3704

Таблица 1.5 – Условия ликвидности баланса ГК «Союз-игрушка»

Условия абсолютной ликвидности			
	На 31.12.2016 год	На 31.12.2017 год	На 31.12.2018 год
$A1 \geq П1$	106 < 914	106 < 984	109 < 1057
$A2 \geq П2$	68 < 758	65 < 690	66 < 681
$A3 \geq П3$	712 < 1054	726 < 963	754 < 933
$A4 \leq П4$	4938 > 3098	5323 > 3583	5446 > 3704
Условие текущей ликвидности			
$(A1 + A2) \geq (П1 + П2)$	174 < 1672	171 < 1674	175 < 1738
Условие перспективной ликвидности			
$A3 \geq П3$	712 < 1054	726 < 963	754 < 933

Наиболее ликвидные активы за анализируемый период увеличились на 3000 руб. за счет роста денежных средств; труднореализуемые – на 42 тыс. руб. за счет основных средств и долгосрочных финансовых вложений. Быстрореализуемые активы уменьшились на 2000 руб. в основном за счет снижения краткосрочной дебиторской задолженности; медленно реализуемые активы – выросли с 4938 тыс. руб. до 5446 тыс. руб. за счет покупки оборудования.

В пассивах предприятия также произошли изменения. Наиболее срочные обязательства за 2016 – 2018 гг. выросли на 143 тыс. руб., собственный капитал и резервы – на 606 тыс. руб. Краткосрочные обязательства уменьшились на 77 тыс. руб., долгосрочные обязательства снизились на 121 тыс. руб.

Условия абсолютной, текущей и перспективной ликвидности полностью не выполняются ни в одном периоде. Для того, чтобы провести качественную оценку ликвидности и платежеспособности предприятия исключая анализ ликвидности баланса, потребуется совершить расчет относительных показателей ликвидности (коэффициентов).

Таблица 1.6 – Показатели ликвидности ГК «Союз-игрушка»

Наименование показателя	Формула	2016 год	2017 год	2018 год
Коэффициент абсолютной ликвидности (Ка.л.)	$K_{a.l.} = \frac{A1}{П1 + П2}$	0,063	0,063	0,063
Коэффициент критической (срочной) ликвидности (Кк.л.)	$K_{к.л.} = \frac{A1 + A2}{П1 + П2}$	0,104	0,102	0,101

Продолжение таблицы 1.6

Наименование показателя	Формула	2016 год	2017 год	2018 год
Коэффициент текущей ликвидности (коэффициент покрытия) (Кт.л.)	$K_{т.л.} = \frac{ТА}{П1 + П2}$	0,530	0,536	0,535

По итогам 2018 г. коэффициенты ликвидности продемонстрировали отрицательную динамику по сравнению с 2016 г.

На 31.12.2018 г. коэффициент абсолютной ликвидности равен 0,193, т.е. ГК «Союз-игрушка» может досрочно погасить только 6,3% текущих обязательств.

Значение коэффициента быстрой ликвидности на отчетную дату в 2018 г. составляет 10,1%, что говорит о том, что компания пока не может отвечать в полной мере по своим обязательствам перед кредиторами с использованием наиболее ликвидной части активов.

Коэффициент текущей ликвидности характеризует способность компании выдерживать быстротечные изменения рыночной конъюнктуры и бизнес-среды, такие как задержки платежей со стороны покупателей, непредвиденные расходы или требования немедленной уплаты задолженностей. Коэффициент текущей ликвидности на 31.12.2018 г. составляет 53,5%. Это означает, что краткосрочные обязательства на 46,5% превышают текущие активы.



Рисунок 1.2 – Показатели ликвидности ГК «Союз-игрушка»

Оценка долгосрочной платежеспособности организации существенно отличается от процесса определения краткосрочной ликвидности. Понятие долгосрочной платежеспособности связано с долговым потенциалом организации, под которым понимается максимальная величина долгового финансирования (предусматривающего постоянные выплаты), которую организация в состоянии обслуживать.

Расчет коэффициентов финансовой устойчивости в таблице 1.7.

Таблица 1.7 – Коэффициенты финансовой устойчивости ГК «Союз-игрушка»

Показатели	Формула	2016 год	2017 год	2018 год
Коэффициент финансовой устойчивости (Кз/с)	$K_{з/с} = \frac{ЗК}{СК}$	0,880	0,736	0,721
Коэффициент финансовой автономии (Кс/а)	$K_{с/а} = \frac{СК}{А}$	0,532	0,576	0,581
Коэффициент финансовой напряженности (Кз/а)	$K_{з/а} = \frac{ЗК}{А}$	0,468	0,424	0,419
Коэффициент соотношения долгосрочной задолженности к собственному капиталу (Кд/с)	$K_{д/с} = \frac{ДО}{СК}$	0,340	0,269	0,252
Коэффициент соотношения краткосрочной задолженности к общей сумме задолженности (Кк/з)	$K_{к/з} = \frac{ККуЗ + КЗ}{ЗК}$	0,613	0,635	0,651
Коэффициент финансового левериджа (Кф.л.)	$K_{фл} = \frac{А}{СК}$	1,880	1,736	1,721

Коэффициент финансовой автономии отражает удельный вес собственных средств в общей сумме источников финансирования, характеризуя тем самым степень зависимости предприятия от внешних займов. Значение данного коэффициента за отчетный период 2018 г. составляет 58,1%. Это показывает, что собственные средства составляют в пассивах чуть больше половины. Снижается коэффициент финансовой напряженности с 0,468 до 0,419, что говорит об уменьшении доли заемного капитала. Доля долгосрочных обязательств в собственном капитале на конец 2016 года составляет 34,0%, за анализируемый период этот показатель значительно снизился.

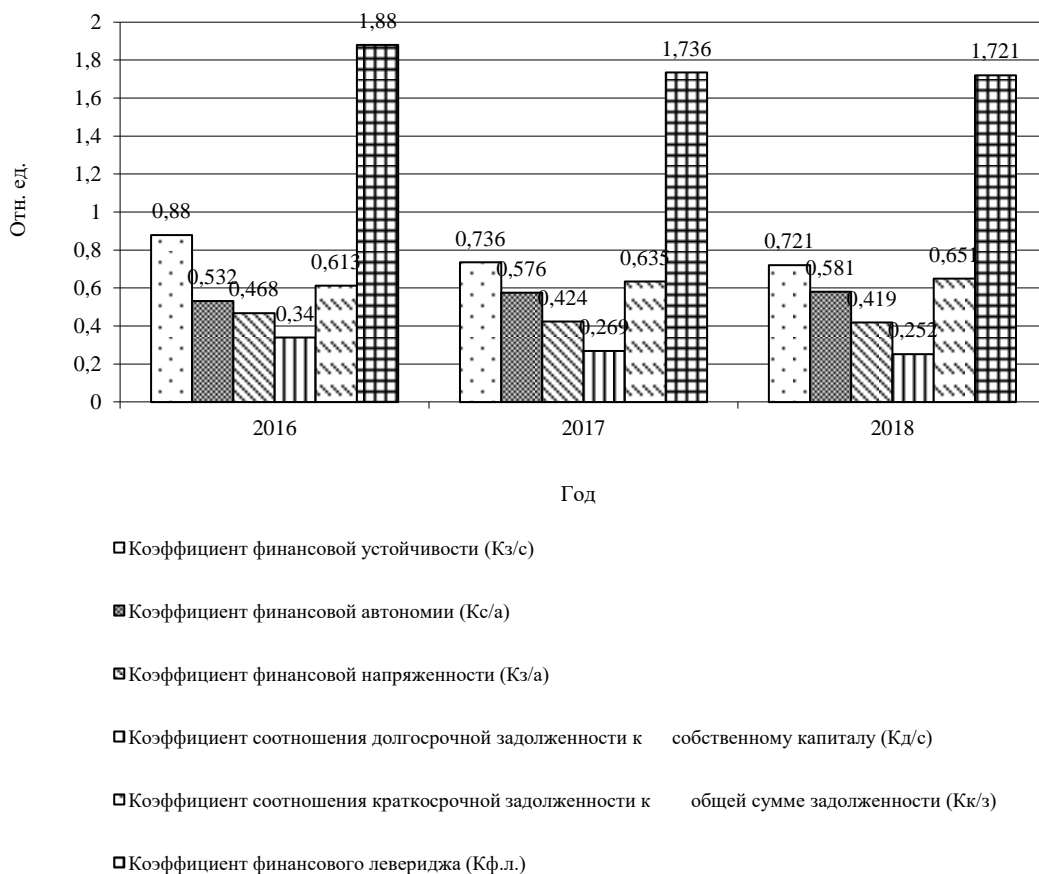


Рисунок 1.3 – Коэффициенты финансовой устойчивости ГК «Союз-игрушка»

Доля долгосрочных обязательств в собственном капитале на конец 2016 года составляет 34,0%, за анализируемый период этот показатель значительно снизился.

Краткосрочная задолженность в общей сумме задолженности изменяется от 61,3% в 2016 году до 65,1% в 2018 году.

Показатели деловой активности часто называют коэффициентами текущей деятельности организации, они в основном измеряют эффективность использования организацией своих активов.

Таблица 1.8 – Показатели деловой активности ГК «Союз-игрушка»

Показатели	Формула	2017 год	2018 год
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности ($N_{ДЗ}$)	$N_{ДЗ} = \frac{BP}{ДЗ}$	78,23	84,11
Средний период сбора дебиторской задолженности ($O_{ДЗ}$)	$O_{ДЗ} = \frac{365}{N_{ДЗ}}$	4,7	4,3

Продолжение таблицы 1.6

Показатели	Формула	2017 год	2018 год
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности ($N_{кз}$)	$N_{кз} = \frac{BP}{KЗ}$	4,66	4,53
Средний период сбора кредиторской задолженности ($O_{кз}$)	$O_{кз} = \frac{365}{N_{кз}}$	78,4	80,5
Коэффициент оборачиваемости запасов (N_3)	$N_3 = \frac{BP}{З}$	6,33	6,42
Длительность оборота запасов (O_3)	$O_3 = \frac{365}{N_3}$	57,7	56,8
Коэффициент оборачиваемости активов (N_A)	$N_A = \frac{BP}{A}$	0,73	0,73
Продолжительность оборота активов (O_A)	$O_{дз} = \frac{365}{N_{дз}}$	497,3	496,9
Операционный цикл	$OЦ = OДЗ + OЗ$	62,3	61,2
Финансовый цикл	$ФЦ = OЦ - OKЗ$	-16,0	-19,3

Оборачиваемость дебиторской задолженности в 2017 г. равна 78 оборотов. Рост данного показателя в 2018 г. свидетельствует о снижении коммерческого кредитования компанией своих покупателей и заказчиков. Период оборачиваемости дебиторской задолженности в 2018 году снизился со 4,7 до 4,3 дня.

Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности в 2018 г. равен 4,53 оборота, что на 0,13 оборота меньше аналогичного показателя в прошлом периоде, а период оборачиваемости кредиторской задолженности вырос на 2 дня и составляет в 2018 году 80,5 дня.

Оборачиваемость запасов в 2018 г. равна 6,42 оборота, а период оборачиваемости запасов составляет 56,8 дня. Рост уровня оборачиваемости запасов компании и снижение периода оборачиваемости запасов в 2018 г. по сравнению со значением данных показателей в 2017 г. отражает уменьшение потребности компании в оборотном капитале.

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

использования средств в процессе производства и реализации продукции (работ, услуг).

Таблица 1.9 – Показатели эффективности деятельности ГК «Союз-игрушка»

Показатели	Формула	2017 год	2018 год
Рентабельность собственного капитала (ROE)	$ROE = \frac{ЧП}{СК} \cdot 100\%$	12,00	12,24
Рентабельность активов (ROA)	$ROA = \frac{ЧП}{A} \cdot 100\%$	6,66	7,08
Рентабельность деятельности (ROS)	$ROS = \frac{ЧП}{BP} \cdot 100\%$	9,07	9,64

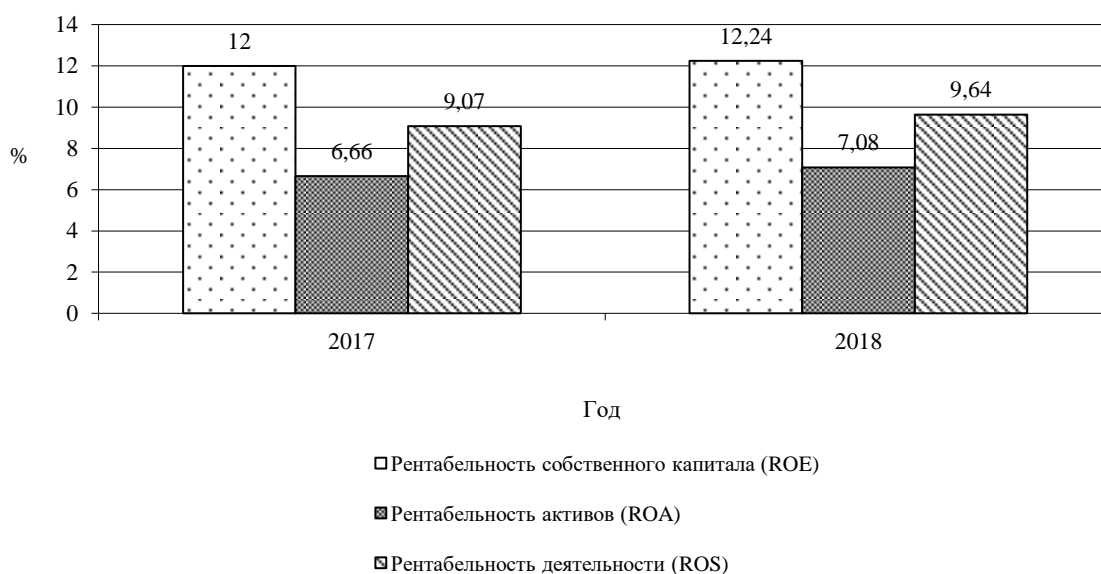


Рисунок 1.4 – Показатели эффективности деятельности ГК «Союз-игрушка»

Так как темп роста выручки от реализации $\left(T_{BP} = \frac{4626}{4420} \times 100 = 104,66\% \right)$ превышает темп роста себестоимости продукции $\left(T_{CC} = \frac{3438}{3301} \times 100 = 104,15\% \right)$, то имеет место рост валовой прибыли. Коммерческие и управленческие расходы практически не поменяли свое значение, что влияет на рост прибыли от продаж и чистой прибыли.

Рентабельность основной деятельности отражает объем прибыли, приходящийся на 1 рубль затрат. Значение расчетного показателя говорит о том, что на 1 рубль затрат приходится 9,1 коп. прибыли в 2017 году и 9,64 прибыли в 2018 году. В 2017 году на 1 рубль капитала, вложенного акционерами, приходится

12 коп. прибыли, в 2018 году – 12,24 коп. Все показатели повысили свое значение за анализируемый период. Состояние организации значительно улучшилось.

Таким образом, на основании проведенного анализа, можно сформировать следующий вывод, что организация работает эффективно, эффективность ее работы за анализируемый период растет.

1.3 Анализ внешней среды организации ГК «Союз-игрушка»

Анализ внешней среды служит инструментом, при помощи которого разработчики стратегии контролируют внешние по отношению к организации факторы с целью предвидеть потенциальные угрозы и вновь открывающиеся возможности.

Оценку влияния этих факторов внешней среды целесообразно провести с помощью STEP-анализа.

Для выявления политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological) аспектов внешней среды, которые влияют на бизнес компании проведем STEP – анализ для ГК «Союз-игрушка».

Таблица 1.10 – STEP-анализ ГК «Союз-игрушка»

Возможности	Угрозы
Социальные:	Социальные:
- наличие квалифицированных трудовых ресурсов	- увеличение числа пожилых людей
- увеличение численности людей, имеющих высшее образование	- падение рождаемости
- повышение общего уровня покупательной способности	- низкий уровень доходов населения РФ в целом
- потребительские вкусы общества	
Технические:	Технические:
- развитие, внедрение современных информационных технологий	- появление новых товаро-заменителей
- потребность в компьютерных технологиях	
Экономические:	Экономические:
- снижение процентной ставки, позволяющей получить кредит на более выгодных условиях	- увеличение цен на золото

Продолжение таблицы 1.10

Возможности	Угрозы
- рост благосостояния населения	- неустойчивость экономики
- позитивные процессы в экономике и стабилизация в отрасли	- высокие местные налоги
	- уровень и темп инфляции
Политические:	Политические:
- текущее законодательство на рынке	- увеличение налоговой ставки
- развитие внешнеторговой политики (ВТО)	
Экологические:	Экологические:
- движение за здоровый образ жизни	- затраты на очистку воздуха / воды / стоков и т.д.
- международные и национальные законы, стандарты, требования в области экологии	

Проведенный STEP-анализ на ГК «Союз-игрушка», позволяет изучить влияние каждого фактора на:

внутреннюю деятельность организации;

рынки компании;

отрасль, в которой функционирует компания, т.е. влияние STEP факторов на пять факторов конкуренции. Также проведем количественный анализ для выявления более четкого влияния каждого фактора.

Таблица 1.11 – Количественный STEP-анализ

№	Факторы	Знак влияния +/-	Качест. оценка	Бальная оценка	Вес фактора	Вес фактора	Важность фактора
	Социальные факторы						
1	Наличие квалифицированных трудовых ресурсов	+	сущест.	4	4	0,05	0,2
2	Увеличение численности людей, имеющих высшее образование	+	сущест.	5	3	0,03	0,15
3	Повышение общего уровня покупательной способности	+	сильн.	8	6	0,07	0,56
4	Потребительские вкусы общества	+	сущест.	5	5	0,06	0,3
5	Уровень доходов населения	-	значит.	5	6	0,07	-0,35
	Технические факторы						
6	Современные технологии	+	значит.	7	5	0,06	0,42

Продолжение таблицы 1.11

№	Факторы	Знак влияния +/-	Качест. оценка	Бальная оценка	Вес фактора	Вес фактора	Важность фактора
7	Потребность в компьютерных технологиях	+	значит.	6	4	0,05	0,3
8	Появление новых товаро-заменителей	-	слаб.	8	6	0,07	-0,56
Экономические факторы							
9	Снижение процентной ставки, позволяющей получить кредит на более выгодных условиях	+	слаб.	3	4	0,05	0,15
10	Высокие местные налоги	-	сущест.	4	4	0,05	-0,2
11	Стабилизация отрасли	+	сущест.	5	4	0,05	0,25
12	Рост благосостояния населения	+	сущест.	4	6	0,06	0,24
13	Увеличение цен на золото	-	сущест.	6	6	0,07	0,42
14	Уровень и темп инфляции	-	значит.	6	6	0,07	-0,42
Политические факторы							
15	Текущее законодательство на рынке	+	значит.	6	6	0,07	-0,42
16	Правительственная стабильность	-	сущест.	5	5	0,07	0,3
17	Развитие внешнеторговой политики (ВТО)	+	слаб.	3	4	0,05	-0,15
18	Увеличение налоговой ставки	-	сущест.	4	4	0,05	-0,2
Экологические факторы							
19	Движение за здоровый образ жизни	+	слаб.	3	4	0,05	0,15
20	Международные и национальные законы, стандарты, требования в области экологии	+	слаб.	2	4	0,05	0,1
21	Затраты на очистку воздуха / воды / стоков и т.д.	-	слаб.	3	4	0,05	-0,15

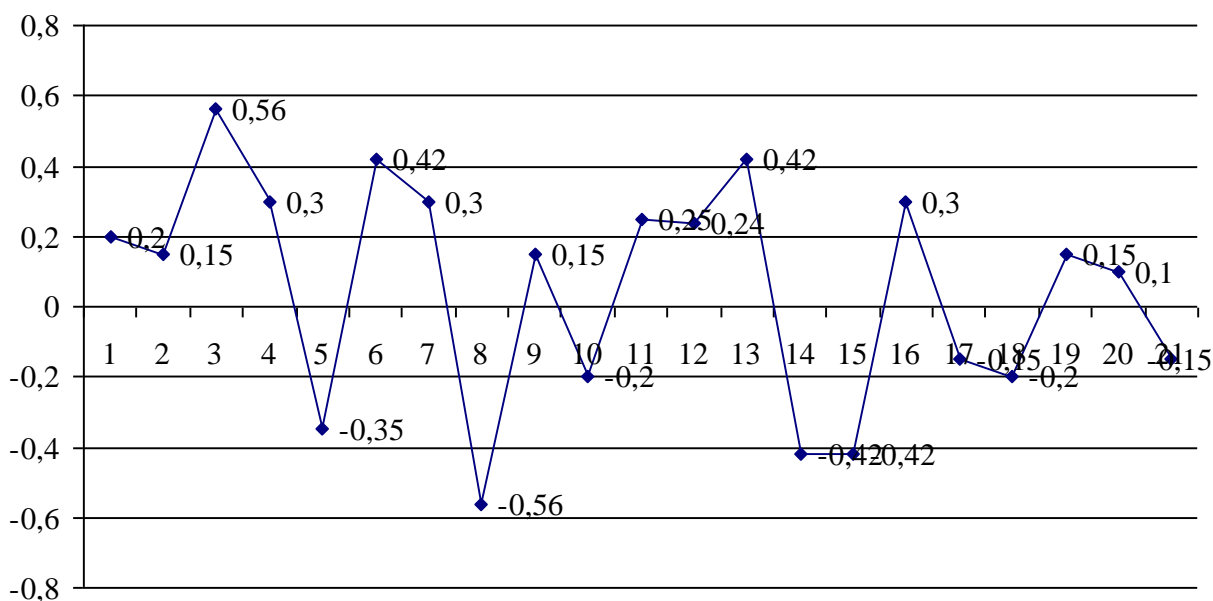


Рисунок 1.5 – Профиль внешней среды предприятия

По результатам количественного анализа можно сделать вывод, что самое большое внимание оказывает уровень покупательской способности, а самое отрицательное оказывает фактор появления новых товаров заменителей.

Определим коэффициент предпочтения внешней среды как отношение суммы положительных баллов к сумме отрицательных:

$$K = \frac{3,16}{1,05} = 3,009$$

Далее проведем анализ «Пяти сил конкуренции» методом М. Портера.

Анализ конкурентных сил по Портеру удобнее всего проводить с помощью таблиц, присваивая каждому параметру балл, отражающий низкую, среднюю или высокую степень угрозы для компании.

Для оценки уровня угрозы достаточно заполнить пять таблиц. В каждой таблице приведены параметры для оценки конкуренции. Оценка параметров проводится по 3-х балльной шкале.

Оцените угрозы со стороны товаров-заменителей (электронная техника, мобильные телефоны, планшеты), заполнив таблицу 1.12.

Таблица 1.12 – Угрозы со стороны товаров-заменителей

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Товары-заменители «цена-качество»	Существует и занимает высокую долю на рынке	Существуют, но только вышли на рынок и их доля мала	Не существуют
	3		
Итоговый балл	3		
1 балл	Низкий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		
2 балла	Средний уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		
3 балла	Высокий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		

М. Портер в своей модели 5 конкурентных сил описывает 3 параметра, которые должны учитываться при анализе конкуренции на рынке:

уровень угрозы со стороны товаров-субститутов (или товаров-заменителей);

уровень внутриотраслевой конкуренции;

угроза появления новых конкурентов;

угроза потери потребителей;

угроза со стороны поставщиков.

Оценим уровень внутриотраслевой конкуренции по следующим параметрам: количество игроков, темп роста рынка, уровень дифференциации продукта на рынке, ограничения в повышении цен.

Таблица 1.13 – Уровень внутриотраслевой конкуренции

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Количество игроков	Высокий уровень насыщения рынка	Средний уровень насыщения рынка (3-10)	Небольшое количество игроков (1-3)
	3		
Темп роста рынка	Стагнация или снижения объема рынка	Замедляющейся, но растущий	Высокий
			1
Ограничение в повышении цен	Жесткая ценовая конкуренция на рынке, отсутствуют возможности в повышении цен	Есть возможность к повышению цен только в рамках покрытия роста затрат	Всегда есть возможность к повышению цены для покрытия роста затрат и повышения прибыли
		2	

Продолжение таблицы 1.13

Параметр оценки	Оценка параметра
Итоговый балл	6
4 балла	Низкий уровень внутриотраслевой конкуренции
5-8 баллов	Средний уровень внутриотраслевой конкуренции
9-12 баллов	Высокий уровень внутриотраслевой конкуренции

Оценим угрозу входа на рынок новых игроков с помощью оценки высоты входных барьеров (таблица 1.14).

Таблица 1.14 – Уровень угрозы входа на рынок новых игроков

Параметр оценки	Оценка параметра		
Экономия на масштабе при производстве товара или услуг	3	2	1
	Отсутствует	Существует только у нескольких игроков рынка	Значимая
			1
Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Сильные марки с высоким уровнем знания и лояльности	Отсутствуют крупные игроки	2-3 крупных игрока держат около 50% рынка	2-3 крупных игрока держат более 80% рынка
			1
Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль	Низкий (окупится за 1-3 месяца работы)	Средний (окупится за 6-12 месяцев работы)	Высокий (окупится более чем за 1 год работы)
			1
Доступ к каналам распределения	Доступ к каналам распределения полностью открыт	Доступ к каналам распределения требует умеренных инвестиций	Доступ к каналам распределения ограничен
	3		
Политика правительства	Нет ограничивающих актов со стороны государства	Государство вмешивается в деятельность отрасли, но на низком уровне	Государство полностью регламентирует отрасль и устанавливает ограничения
		2	
Готовность существующих игроков к снижению цен	Игроки не пойдут на снижение цен	Крупные игроки не пойдут на снижение цен	При любой попытке ввода более дешевого преодоления существующие игроки снижают цены
		2	
Темп роста отрасли	Высокий и растущий	Замедляющийся	Стагнация или падение
	3		

Продолжение таблицы 1.14

Параметр оценки	Оценка параметра
Итоговый балл	13
8 баллов	Низкий уровень угрозы входа новых игроков
9-16 баллов	Средний уровень угрозы входа новых игроков
17-24 баллов	Высокий уровень угрозы входа новых игроков

Далее проведем оценку рыночную власть покупателей на рынке. Данная оценка показывает, насколько клиенты привязаны к товару и насколько высок риск потери текущей клиентской базы.

Оценим угрозу потери потребителей, проанализировав следующие показатели:

доля покупателей с большим объемом продаж;

склонность к переключению на товары субституты;

чувствительность к цене (с помощью эластичности спроса);

удовлетворенность качеством товара.

Таблица 1.15 – Уровень угрозы потери потребителей

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Доля покупателей с большим объемом продаж	Более 80% продаж приходится на нескольких клиентов	Незначительная часть клиентов держит около 50% продаж	Объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами
			1
Склонность к переключению на товары субституты	Товар компании не уникален, существуют полные аналогии	Товар компании частично уникален, есть отличительные характеристики, важные для клиентов	Товар компании полностью уникален, аналогов нет
	3		
Чувствительность к цене	Покупатель всегда будет переключаться на товар с более низкой ценой	Покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене	Покупатель абсолютно не чувствителен к цене
	3		
Потребители не удовлетворены качеством существующего товара на рынке	Неудовлетворенность ключевыми характеристиками товара	Неудовлетворенность второстепенными характеристиками товара	Полная удовлетворенность качеством
		2	
	3	2	1

Продолжение таблицы 1.15

Параметр оценки	Оценка параметра
Итоговый балл	9
4 балла	Низкий уровень угрозы ухода клиентов
5-8 баллов	Средний уровень угрозы ухода клиентов
9-12 баллов	Высокий уровень угрозы ухода клиентов

Далее оценим угрозы со стороны поставщиков. Оценим поставщиков с точки зрения стабильности, надежности и способности к повышению цен.

Таблица 1.16 – Уровень угрозы со стороны поставщиков

Параметр оценки	Оценка параметра	
	2	1
Количество поставщиков	Незначительное количество поставщиков или монополия	Широкий выбор поставщиков
		1
Ограниченность ресурсов поставщиков	Ограниченность в объемах	Неограниченность в объемах
		1
Издержки переключения	Высокие издержки к переключению на других поставщиков	Низкие издержки к переключению на других поставщиков
	2	
Приоритетность направления для поставщика	Низкая приоритетность отрасли для поставщика	Высокая приоритетность отрасли для поставщика
		1
Итоговый балл	5	
4 балла	Низкий уровень влияния поставщика	
5-6 баллов	Средний уровень влияния поставщика	
7-8 баллов	Высокий уровень влияния поставщика	

Объединим все результаты анализа в одну таблицу 1.17.

Таблица 1.17 – Сводная таблица результатов

Параметр	Баллы	Значение
Угроза со стороны товаров-заменителей	3	Высокий
Угроза внутриотраслевой конкуренции	6	Средний
Угроза со стороны новых игроков	13	Средний
Угроза потери текущих клиентов	9	Высокий
Угроза нестабильности поставщиков	5	Средний

На рисунке 1.6 отобразим порядок влияние конкурентной среды.

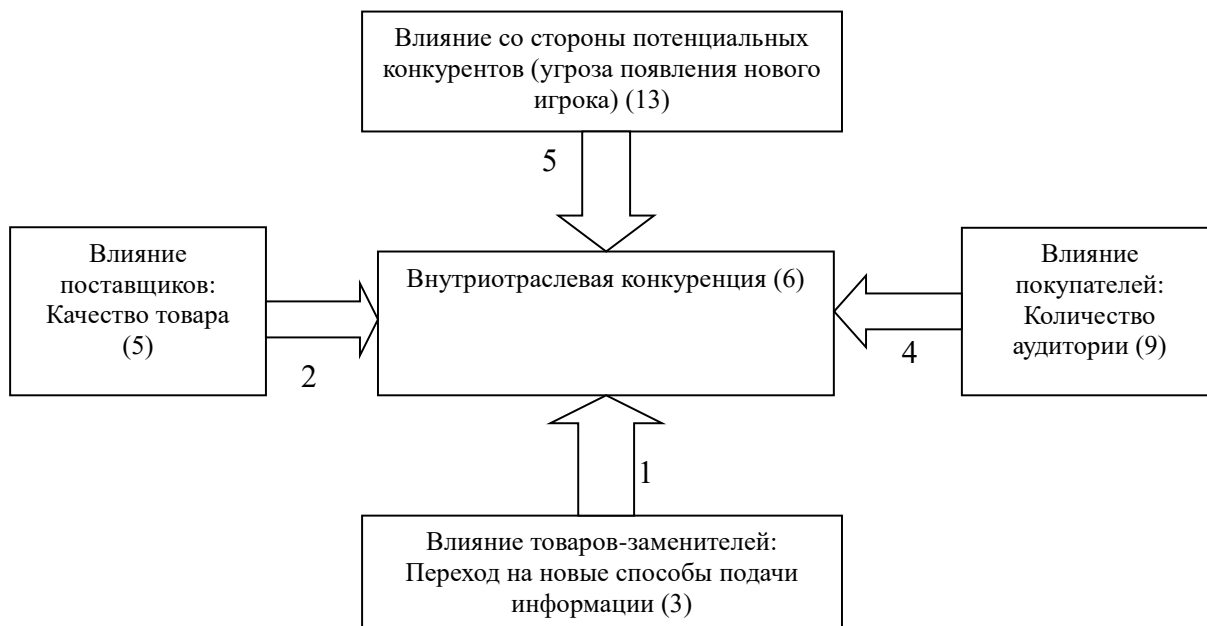


Рисунок 1.6 – Модель пяти сил конкуренции (М.Портера)

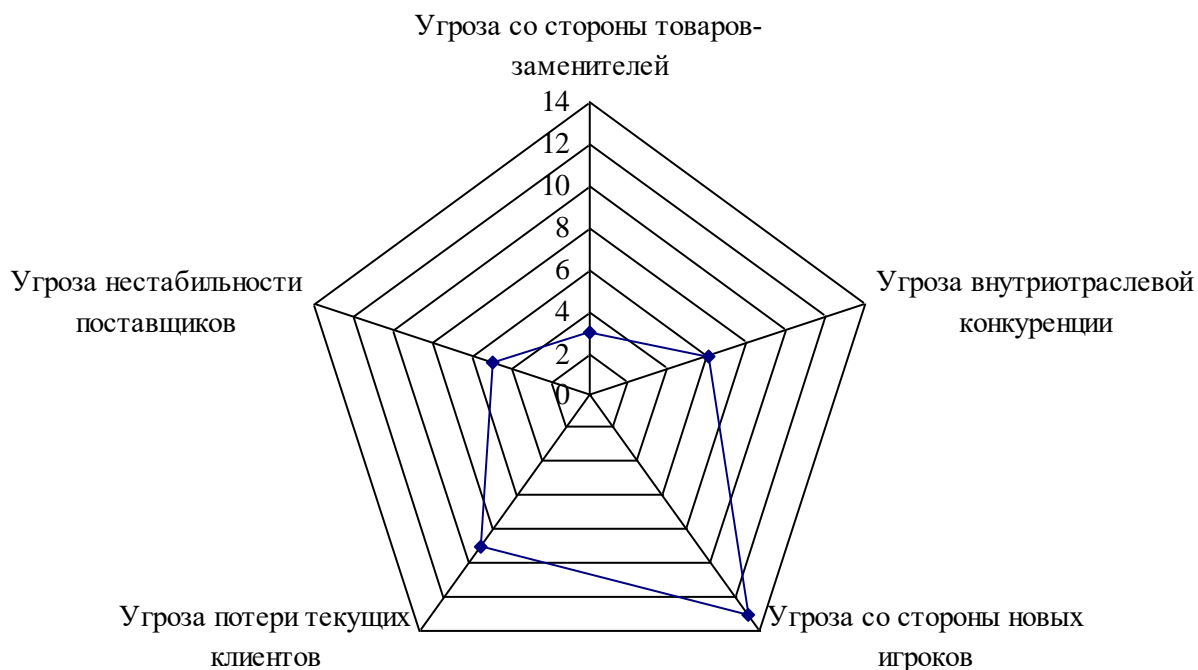


Рисунок 1.7 – Оценка влияния пяти сил конкуренции

Таким образом, наибольшее влияние на бизнес оказывают потенциальные конкуренты (угроза появления нового игрока). Соотношение сильных и слабых сторон ГК «Союз-игрушка» с угрозами и возможностями внешней среды посредством SWOT-анализа положения компании.

Таблица 1.18 – Матрица SWOT-анализа

Сильные стороны	Слабые стороны
Достаточная известность (бренд)	Сбой в снабжении
Удачное расположение компании	Недостатки в рекламной политике
Большой опыт работы	Недостаточный контроль исполнения приказов и распоряжений
Наличие надежных партнеров	Большая кадровая «текучесть»
Наличие постоянных клиентов	
Возможности	Угрозы
Улучшение уровня жизни населения	Рост темпов инфляции
Изменение рекламных технологий	Изменение уровня цен
Появление новых рекламодателей	Понижение курса доллара
Разорение и уход с рынка конкурирующих компаний	Рост налогов в отрасли
	Усиление конкуренции
	Появление новых фирм на рынке.

Таблица 1.19 – SWOT-анализ ГК «Союз-игрушка»

		Факторы внешней среды	
		Возможности:	Угрозы:
		1. Улучшение уровня жизни населения; 2. Изменение рекламных технологий; 3. Появление новых рекламодателей; 4. Уход с рынка конкурирующих компаний	1. Рост темпов инфляции; 2. Изменение уровня цен; 3. Понижение курса доллара; 4. Рост налогов в отрасли; 5. Усиление конкуренции; 6. Появление новых фирм на рынке.
Факторы внутренней среды	Сильные стороны:	- Достаточная известность будет способствовать завоеванию новой потребительской базы; - Стратегия диверсификации.	- Стратегия улучшения уровня и возможностей сервиса в организации, для увеличения конкурентоспособности компании.
	1. Достаточная известность (бренд); 2. Удачное расположение компании; 3. Большой опыт работы; 4. Наличие надежных партнеров; 5. Наличие постоянных клиентов		
	Слабые стороны:	- Стратегия развития рекламной политики во избежание затруднения при завоевании новой аудитории.	- Стратегия развития партнерских отношений с рекламодателями и поставщиками.
	1. Сбой в снабжении; 2. Недостатки в рекламной политике; 3. Недостаточный контроль исполнения приказов и распоряжений; 4. Большая кадровая «текучесть»		

Таблица 1.20 – SWOT-анализ основных факторов

Перечень факторов по критериям		Шкала размеров (от 1 до 10)	Размер фактора	Вес критерия	Оценка фактора (от 1 до 10)	Важность фактора
Сильные (S)	Достаточная известность (бренд)	8	0,2	0,07	9	0,6
	Удачное расположение компании	7	0,175	0,06	8	0,42
	Большой опыт работы	6	0,15	0,05	6	0,28
	Наличие надежных партнеров	8	0,2	0,07	9	0,61
	Наличие постоянных клиентов	5	0,125	0,05	5	0,2
	Суммарная оценка критерия (S)	34	0,85	0,3	37	2,11
Слабые (W)	Сбой в снабжении	8	0,3	0,07	8	0,56
	Недостатки в рекламной политике	4	0,15	0,03	4	0,12
	Недостаточный контроль исполнения приказов и распоряжений	4	0,15	0,03	3	0,09
	Большая кадровая «текучесть»	2	0,07	0,02	3	0,06
	Суммарная оценка критерия (W)	18	0,67	0,15	18	0,83
Возможности (O)	Улучшение уровня жизни населения	7	0,25	0,06	7	0,44
	Изменение рекламных технологий	5	0,18	0,04	6	0,43
Угрозы (T)	Появление новых рекламодателей	5	0,18	0,04	4	0,13
	Разорение и уход с рынка конкурирующих компаний	4	0,14	0,03	5	0,29
	Суммарная оценка критерия (O)	21	0,75	0,17	22	1,29
	Рост темпов инфляции	5	0,3	0,04	6	0,24
	Изменение уровня цен	4	0,25	0,03	4	0,12
	Понижение курса доллара	5	0,3	0,04	6	0,24
	Рост налогов в отрасли	5	0,3	0,04	5	0,2
	Усиление конкуренции	2	0,12	0,02	3	0,06
	Появление новых фирм на рынке	5	0,3	0,04	6	0,24
Суммарная оценка критерия (T)	26	1,57	0,21	30	1,1	

Таким образом, проведённый SWOT- анализ показал, что организация ГК «Союз-игрушка» имеет много сильных сторон, таких как: достаточная известность, удачное расположение, большое количество финансовых ресурсов, гибкая ценовая политика и много других, которые способствуют реализации многих возможностей: повышению уровня посещаемости, привлечению новых клиентов, расширению ассортимента и т.д.

Каждая правильно использованная возможность, может принести предприятию хорошую выгоду, и помочь в совершенствовании и развитии. Но, тем не менее, не следует пренебрегать слабыми сторонами, которые могут привести к различным угрозам: уход клиентов к конкурентам, малое количество привлекаемых новых клиентов из-за слабой рекламной политики и другие, каждая из которых может существенно повлиять на деятельность ГК «Союз-игрушка», поэтому предприятие должен быть постоянно готов к немедленному реагированию.

Таким образом, можно сделать вывод, что организация ГК «Союз-игрушка» обладает большим количеством сильных сторон, что, безусловно, способствует использованию имеющихся возможностей. Определённые угрозы также существуют, но они незначительны, и компания готова к немедленному реагированию в случае их реализации.

2. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЯ ПО УЛУЧШЕНИЮ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ГК «СОЮЗИГРУШКА» ЗА СЧЁТ ОТКРЫТИЯ ФИЛИАЛА

2.1 Сравнительная оценка результатов финансово-экономического и ситуационного анализа

По результатам стратегического анализа определены два первостепенных мероприятия:

- открытие филиала ГК «Союз игрушка» в другом городе (например, г.Уфа);
- диверсификация бизнеса (выход на новые рынки, например, организация детской комнаты или организация мастер – классов по творчеству).

Первое мероприятие является наиболее приемлемым, если у предприятия есть достаточные средства для расширения бизнеса (на начало 2019 года у предприятия было 25666 тыс. руб. чистой прибыли, которые можно потратить на расширение бизнеса). Открытие филиала производства ГК «СОЮЗ ИГРУШКА» в Уфе является одним из самых затратных из всех представленных мероприятий, однако, и самым прибыльным. Реализация этого мероприятия позволит существенно увеличить объёмы продаж, расширить географические границы присутствия, увеличить клиентскую базу предприятия, улучшить финансовые показатели деятельности предприятия.

Диверсификация бизнеса следует осуществлять на основе маркетинговых исследований потребительского спроса. В противном случае это может дать обратный эффект. Реализация этого мероприятия позволит более полно удовлетворить потребности клиентов, будет способствовать росту дохода и прибыли предприятия. Однако, данное мероприятие требует более затратного маркетинга потому как это достаточно новое направление деятельности.

В условиях усилившейся конкуренции перед ГК «СОЮЗ ИГРУШКА» стоят новые задачи, сводящиеся в первую очередь, к повышению прибыльности, наращиванию собственного капитала и денежных средств. Учитывая имеющиеся свободные денежные средства, наиболее целесообразным представляется

организация мероприятия по открытию филиала производства ГК «СОЮЗ ИГРУШКА» в Уфе.

2.2 Описание мероприятия

Для улучшения финансового состояния предлагается мероприятие по открытию филиала производства ГК «СОЮЗ ИГРУШКА» в Уфе, так как имеются свободные ниши, которые можно занять для осуществления реализации продукции, расширяя свое влияние в России .

План реализации мероприятия включает следующие этапы:

- проведение маркетинговых исследований рынка;
- выбор города, в котором будет располагаться филиал;
- поиск помещения и заключение договора на его аренду;
- поиск основного и обслуживающего персонала;
- приобретение необходимого торгового оборудования.

2.3 Маркетинговый план

Дочернее предприятие будет также в форме общества с ограниченной ответственностью.

Планируется, что продукция будет реализовываться в фирменных магазинах сети. Продаваться будут не только игрушки, но также одежда, обувь, детские принадлежности для детей от 0 до 16 лет. Целевой аудиторией являются все группы населения: покупки совершаются не только семьями с детьми, но также людьми, у которых еще нет детей (например, в подарок). Реализуемый товар является конкурентоспособным, так как вся продукция является продукцией высокого качества.

Ключевой стратегией является минимизация расходов. В ГК «Союз Игрушка» будет реализовываться продукция, произведенная из отечественных материалов на собственном производстве, расходы на транспортировку также минимальны. Это позволит установить низкие цены, что, в свою очередь, автоматически расширит целевую аудиторию.

Главными конкурентами магазина в г. УФА являются магазины «Rich Family», «Toy.ru» и оптовый центр Уфа - игрушка. Их основными преимуществами являются наличие раскрученных брендов, однако в их концепции есть и недостатки. ГК «Союз Игрушка» сможет дать потребителям возможность покупать качественные вещи по разумным ценам, что дает ей очевидное преимущество перед вышеперечисленными конкурентами.

Планируется также создание системы дисконтных скидок, проведение сезонных акций, а также реализация одежды прошлых коллекций по сниженным ценам. Оптовых закупок не предусмотрено.

Для продвижения магазина будет использоваться:

- реклама в социальных сетях: Инстаграме, группах Уфы в ВКонтакте;
- реклама в местных СМИ: газетах и телеканалах;
- раздача флаеров;
- размещение рекламных баннеров.

Рекламные мероприятия и акции будут обходиться компании в 25000 рублей ежемесячно. 60 000 рублей потребуется на организацию праздничного открытия магазина.

2.4 Инвестиционный план

В инвестиционном плане планируются затраты на приобретение основных средств и других объектов инвестиций, требуемых для реализации мероприятия.

В таблице 2.1 представлены инвестиции по мероприятию.

Таблица 2.1 – Инвестиции по проекту, руб.

Наименование	Цена за 1 ед.	Количество, ед.	Сумма, руб.
Регистрация ГК			4 000
Выплата обеспечительного взноса по договору аренды			200 000
Отделка и ремонт помещения			450 000
Приобретение оборудования и техники:			188000
Стойка	20 000	1	20000
Стулья	2 000	2	4000
Витрина	8 000	3	24000
Стеллаж	5 000	10	50000

Продолжение таблицы 2.1

Полки	1 500	20	30000
Панель с крючками	2 000	5	10000
Ноутбук	25 000	2	50000
Устройство чипирования	6 000	1	6000
рамка на входе	26 000	1	26000
кассовый терминал	8 000	2	16000
банковский терминал	6 000	2	12000
Доставка и сборка мебели и оборудования			8 000
Первоначальный закуп товара			300 000
Первоначальные расходы на рекламу:			160 000
Вывеска			50 000
Баннер			25 000
Оформление входа			25 000
Расходы на праздник			60 000
Итого:			1 370 000

Суммарные затраты на проект составят 1370 тыс. руб. Инвестиции в проект будут осуществляться частично за счет собственных средств предприятия, а также за счет взятого кредита.

2.5 План инвестиционных работ

Календарный план – это проектный документ, который определяет последовательность и сроки выполнения отдельных работ, устанавливает их технологическую взаимосвязь в соответствии с характером и объемом работ.

В таблице 2.2 представлен план работ, в котором представлены сроки этапов реализации мероприятия и их стоимость.

Таблица 2.2 – План работ

Наименование работ	1 мес.	2 мес.	3 мес.
Организационные моменты			
Регистрация ГК			
Подготовка помещения			
Заключение договора аренды			
Отделка и ремонт помещения			
Приобретение оборудования и техники			
Доставка и сборка мебели и оборудования			
Первоначальный закуп товара			
Маркетинговые мероприятия			
Вывеска			
Баннеры			
Оформление входа			
Организация праздника			

Под магазин детских игрушек было подобрано помещение (80 квадратных метров), расположенное в торгово-развлекательном центре «Мега – Уфа» (ул. Рубежная, 174).

2.6 План доходов

Магазин детских игрушек будет работать во время работы торгово-развлекательного центра – с 10-00 до 21-00. Такие часы работы позволят покупателям, работающим по стандартному графику, совершать покупки. После окончания рабочего дня будет время для того, чтобы посетить торговый центр и совершить нужные покупки.

Магазин такой же площади в г. Челябинске приносит в среднем 1600 – 1800 тыс. руб. выручки ежемесячно. На выручку влияет сезонность (в начале осени, на 8 марта, 23 февраля продажи возрастают в среднем на 10 – 15%, в декабре – на 25 – 45%). Летом продажи могут упасть на 20 – 25%.

Учитывая, что полноценной выручки в первые месяцы не будет, планки в 180 тыс. руб. магазин достигнет месяце на 5 – 6 существования магазина.

Рассчитывать доходы будем поквартально.

Приближенные доходы по проекту представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Доходы по мероприятию

В тыс. руб.

№ квартала	III кв 2019	IV кв 2019	I кв 2020	II кв 2020	III кв 2020	IV кв 2020	I кв 2020	II кв 2020	III кв 2020	IV кв 2020
Доход	0	3120	2989	3185	3488	3626	3488	3567	3713	4086

Сумма доходов по проекту будет ежегодно увеличиваться с учётом инфляции 4,5 – 5,5%, так как цена будет расти с учётом инфляции. Приближенный доход (выручка от реализации) за 2,5 года может составить 31384 тыс. руб.

2.7 План расходов

При классификации расходов часто используют деление на постоянные и переменные. Начнём с рассмотрения постоянных затрат по мероприятию.

В новом магазине будут работать следующие специалисты: управляющий – 1 человек; консультанты – 6 человек; кассир – 2 человека.

Бухгалтер находится в головной организации, оплата за услуги клининга и охраны помещения входят в стоимость аренды помещения.

Таким образом, численность персонала нового магазина ГК «СОЮЗ ИГРУШКА» будет составлять 13 человек, из них: 9 сотрудников основного персонала и 4 сотрудника вспомогательного персонала.

Затраты на заработную плату персоналу нового магазина представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Суммарные затраты на выплату заработной платы, руб.

Наименование должности	Сумма оклада, руб.	Социальные выплаты, руб.	Количество, чел.	Сумма в квартал, руб.	Итоговая сумма в год, тыс. руб.
Управляющий	60 000	18 000	1	234 000	936,0
Консультант	35 000	10 500	6	819 000	3276,0
Кассир	25 000	7 500	2	195 000	780,0
Итого:		36 000	9	1248 000	4992,0
Премия				24 700	98,8
Всего:					5090,8

График магазина с 10 до 21 (каждый день).

Таким образом, суммарные годовые затраты на заработную плату составят 5090,8 тыс. руб. в год. Кассиры и консультанты работают посменно (2/2), управляющий – 5/2. Раз в квартал весь состав премируется: управляющий – 10% от оклада, прочие - 5% от оклада.

В таблице 2.5 представлены постоянные затраты по проекту открытия магазина ГК «СОЮЗ ИГРУШКА».

Таблица 2.5 – Затраты по мероприятию

Наименование	Сумма в месяц, руб.	Сумма в квартал, руб.	Сумма в год, тыс. руб.
Постоянные затраты			
Аренда помещения	100000	300000	1200,0
Заработная плата	424233	1272700	5090,8

Продолжение таблицы 2.5

Наименование	Сумма в месяц, руб.	Сумма в квартал, руб.	Сумма в год, тыс. руб.
Канцелярские принадлежности	10000	30000	120,0
Реклама	20000	60000	240,0
Выплата кредита	40667	122001	488,0
Переменные затраты:			
Закуп продукции для перепродажи	300000	900000	3600,0
Транспортные издержки	10000	30000	120,0
Итого:	904900	2714701	10858,8

Сумма постоянных затрат по проекту составляет 1784,7 тыс. руб. в квартал (в т.ч. выплата кредита 122 тыс. руб.) и переменных затрат в сумме 930 тыс. руб. Данные верны на IV квартал 2019 года.

2.8 Финансовый план

Инвестиционные расходы будут оплачены кредитными средствами. Инициатор оформит кредит на 3 года под 16% на сумму 1096 тысяч рублей.

$$\text{Годовой платеж составит: } Y = \frac{S \cdot a}{1 - (1 + a)^{-n}} = \frac{1096 \cdot 0.16}{1 - (1 + 0.16)^{-3}} = 488 \text{ тыс. руб.}$$

$$\text{Ежеквартальный платеж составит: } y = \frac{Y}{k} = \frac{488}{4} = 122,0 \text{ тыс. руб./квартал.}$$

Кроме того потребуются вложения самого организатора, которые составят 20% от инвестиционных вложений, т.е. 274 тыс. руб.

По результатам исследований, проведенных ранее, рассчитаем чистую прибыль и составим прогноз потоков денежных средств по мероприятию. Эти данные представлены наглядно в таблице 2.6 и 2.7.

Далее рассматривается движение денежных средств по проекту.

Кэш-фло (движение денежных средств по проекту) в 2020 – 2021 гг. представлено в таблице 2.7.

Величина чистого денежного потока за 2019 год составит – (-1064,0) тыс. руб., за 2020 год – 1063,0 тыс. руб., за 2021 год – 871,4 тыс. руб.

Далее следует определить ставку дисконтирования. Для расчёта ставки дисконтирования используется модель CAPM. Она применяется для оценки активов за счёт соотношения риска и ожидаемого дохода.

Таблица 2.6 – Расчёт чистой прибыли по мероприятию, тыс. руб.

Показатели	III кв 2019	IV кв 2019	I кв 2020	II кв 2020	III кв 2020	IV кв 2020	I кв 2020	II кв 2020	III кв 2020	IV кв 2020
Инвестиции	1370									
Доходы	0	3120,0	2989,0	3185,0	3488,0	3626,0	3488,0	3567,0	3713,0	4086,0
Общие затраты		2592,7	2689,9	2790,8	2895,5	3004,0	3116,7	3233,6	3354,8	3480,6
Прибыль до уплаты налогов		527,3	299,1	394,2	592,5	622,0	371,3	333,4	358,2	605,4
Налог на прибыль		105,5	59,8	78,8	118,5	124,4	74,3	66,7	71,6	121,1
Чистая прибыль		306,0	123,5	199,6	358,2	381,8	181,3	151,0	170,7	368,5

Таблица 2.7 – Кэш-фло, тыс. руб.

Показатели	III кв 2019	IV кв 2019	I кв 2020	II кв 2020	III кв 2020	IV кв 2020	I кв 2020	II кв 2020	III кв 2020	IV кв 2020
Поступления	0,0	3126,2	2995,2	3191,2	3494,2	3632,2	3494,2	3573,2	3719,2	4092,2
Выручка от реализации		3120,0	2989,0	3185,0	3488,0	3626,0	3488,0	3567,0	3713,0	4086,0
Амортизационные выплаты		6,2	6,2	6,2	6,2	6,2	6,2	6,2	6,2	6,2
Выплаты	0,0	2698,2	2749,7	2869,6	3014,0	3128,4	3190,9	3300,2	3426,5	3601,7
Постоянные затраты (без амортизации)		1662,7	1725,1	1789,7	1856,9	1926,5	1998,7	2073,7	2151,4	2232,1
Переменные затраты		930,0	964,9	1001,1	1038,6	1077,5	1118,0	1159,9	1203,4	1248,5
Налог на прибыль		105,5	59,8	78,8	118,5	124,4	74,3	66,7	71,6	121,1
Сальдо по операционной деятельности	0,0	428,0	245,5	321,6	480,2	503,8	303,3	273,0	292,7	490,5
Поступления	1370									
Собственные средства	274									
Заемные средства	1096									
Выплаты		122,0	122,0	122,0	122,0	122,0	122,0	122,0	122,0	122,0
Выплата кредита		122,0	122,0	122,0	122,0	122,0	122,0	122,0	122,0	122,0
Сальдо по финансовой деятельности	-1370,0	-122,0	-122,0	-122,0	-122,0	-122,0	-122,0	-122,0	-122,0	-122,0
Итоговое сальдо	-1370,0	306,0	123,5	199,6	358,2	381,8	181,3	151,0	170,7	368,5

CAPM – экономическая модель для оценки активов за счёт соотношения риска и ожидаемого дохода.

Модель CAPM утверждает, что ожидаемый доход, который потребуют инвесторы, равен ставке по безрисковой ценной бумаге плюс рисковая премия.

Ставка дисконтирования рассчитана следующим образом (формула 2.1):

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

где R_f – безрисковая ставка дохода;

β – коэффициент, определяющий изменение цен компании по сравнению с изменением цен по всем компаниям данного сегмента рынка;

R_m – среднерыночные ставки доходности на фондовом рынке.

В качестве безрисковых активов рассматривается ставка рефинансирования. На апрель 2019 года ставка рефинансирования составила 7,75% годовых.

β -коэффициент приведён в соответствии со спецификой отрасли (сфера услуг, подотрасль «торговля») и равен 1,1.

Для определения ставки доходности отрасли были рассмотрены ПИФы за 2018 год: среднее значение составило 26,42%.

Средняя ставка доходности отрасли согласно представленной методике рассчитывается по формуле (2.2):

$$1 + R_m = \frac{1 + \frac{E_m}{100}}{1 + \frac{i}{100}}, \quad (2.2)$$

где R_m – реальная средняя ставка доходности отрасли;

E_m – номинальная средняя ставка доходности отрасли (средняя доходность по трем ПИФам: 26,42%);

i – темп инфляции, 5,3% годовых.

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

$$R_m = \frac{1 + 0,2682}{1 + 0,053} - 1 = 0,2044 \text{ или } 20,44\%$$

Подставляя значения реальной средней ставки доходности в формулу (2.1), получается, что ставка дисконтирования составляет:

$$r = 7,75 + 1,1 \cdot (20,44 - 7,75) = 21,7 \%$$

Подставив все значения в формулу, получим ставку дисконтирования, равную 21,7 %. Далее проведем оценку эффективности проекта.

Для оценки эффективности мероприятия используются чистый дисконтированный доход (NPV), индекс доходности (PI), внутренняя норма рентабельности (IRR), дисконтированный срок окупаемости (DPP).

Чистая приведенная стоимость рассчитывается с использованием прогнозируемых денежных потоков, связанных с планируемыми инвестициями, по следующей формуле:

$$NPV = \sum_{i=0}^N \frac{CF_i}{(1+r)^i} - Inv, \quad (2.3),$$

где CF_i – денежный поток для i -го периода;

r – ставка дисконтирования;

n – период прогноза;

Inv – инвестиционные вложения.

По данным таблицы 2.8 чистый дисконтированный доход составит 362,1 тыс. руб. Т.к. он положительный, то проект целесообразен и его можно принять к реализации.

Индекс доходности (PI) есть отношение суммы дисконтированных притоков к сумме дисконтированных оттоков денежных средств по мероприятию; представлен формулой (2.4).

$$PI = \sum \frac{CF}{(1+r)^i} \div \sum \frac{Inv}{(1+r)^i} \quad (2.4)$$

Таблица 2.8 – Расчет показателей эффективности проекта

Наименование показателя	III кв 2019	IV кв 2019	I кв 2020	II кв 2020	III кв 2020	IV кв 2020	I кв 2020	II кв 2020	III кв 2020	IV кв 2020
Период	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Инвестиционные затраты	1370									
Выручка от реализации		3120,0	2989,0	3185,0	3488,0	3626,0	3488,0	3567,0	3713,0	4086,0
Переменные затраты		930,0	964,9	1001,1	1038,6	1077,5	1118,0	1159,9	1203,4	1248,5
Валовая прибыль		2190,0	2024,1	2183,9	2449,4	2548,5	2370,0	2407,1	2509,6	2837,5
Постоянные расходы за вычетом амортизационных отчислений		1662,7	1725,1	1789,7	1856,9	1926,5	1998,7	2073,7	2151,4	2232,1
Прибыль до налогообложения		527,3	299,1	394,2	592,5	622,0	371,3	333,4	358,2	605,4
Налог на прибыль (20%)		105,5	59,8	78,8	118,5	124,4	74,3	66,7	71,6	121,1
Чистая прибыль		421,8	239,3	315,4	474,0	497,6	297,1	266,8	286,5	484,3
Амортизационные отчисления		6,2	6,2	6,2	6,2	6,2	6,2	6,2	6,2	6,2
Выплачиваемый кредит		122,0	122,0	122,0	122,0	122,0	122,0	122,0	122,0	122,0
Денежный поток	-1370	306,0	123,5	199,6	358,2	381,8	181,3	151,0	170,7	368,5
Дисконтированный множитель при ставке 21,7%	1,000	0,949	0,900	0,853	0,810	0,768	0,728	0,691	0,655	0,622
Чистый дисконтированный поток	-1370	290,3	111,1	170,3	290,0	293,1	132,0	104,3	111,9	229,1
Накопленный дисконтированный доход	-1370	-1079,7	-968,6	-798,3	-508,3	-215,2	-83,2	21,1	133,0	362,1
Дисконтный множитель при ставке 45%	1,000	0,899	0,808	0,726	0,653	0,587	0,527	0,474	0,426	0,383
Дисконтированный денежный поток при ставке 45% годовых	-1370,0	275,1	99,8	144,9	233,9	224,0	95,6	71,6	72,8	141,2

Индекс доходности отражает эффективность дисконтированных потоков к первоначальным инвестициям и равен:

$$PI = \frac{290,3 + 111,1 + \dots + 111,9 + 229,1}{1370} = \frac{1732,1}{1370,0} = 1,2643 \text{ или } 126,43\%$$

Каждый вложенный рубль проекта принесет 126 коп. чистой прибыли.

Внутренняя норма рентабельности проекта (IRR) показывает такое значение ставки дисконтирования, при котором доходы от мероприятия равны инвестициям (формула 2.6) [5].

$$IRR = r_1 + \frac{NPV_1}{(NPV_1 - NPV_2)} \cdot (r_2 - r_1), \quad (2.5)$$

где r_1 – значение табулированного коэффициента дисконтирования, при котором NPV_1 больше 0;

r_2 – значение табулированного коэффициента дисконтирования, при котором

NPV_2 меньше 0 (при $r_2 = 450\%$ $NPV_2 = -11,3$ тыс. руб.).

Внутренняя норма рентабельности по проекту равна в соответствии с формулой (2.5):

$$IRR = 0,217 + \frac{362,1}{362,1 - (-11,3)} \cdot (0,45 - 0,217) = 0,4430 \text{ или } 44,3\%$$

Таким образом, $IRR = 44,3\%$. Согласно данному методу должны приниматься все проекты, индекс доходности которых превышает данную ставку (что выше ставки дисконтирования), проект стоит принимать.

При ставке дисконтирования равной 44,3%, величина доходов по проекту будет равна капитальным затратам.

В заключение оценки эффективности мероприятия необходимо привести дисконтированный срок окупаемости, то есть период, за которым дисконтированные притоки от мероприятия покроют дисконтированные

инвестиции.

Дисконтированный срок окупаемости мероприятия: $DPP = 6 + \left| \frac{-83,2}{104,3} \right| = 6,8$

кварталов.

Через год и 8 месяцев проект полностью окупит себя и начнет приносить чистую прибыль.

В таблице 2.9 представлены показатели эффективности предложенного мероприятия.

Таблица 2.9 – Показатели эффективности

Показатель	Значение
Ставка дисконтирования, в процентах	21,7
NPV, в рублях	362,1
PI, в процентах	126,43
IRR, в процентах	44,3
DPP, в кв	6,8

Так как чистый дисконтированный поток больше нуля составляет 362,1 тыс. руб., на каждый вложенный рубль приходится 1,26 руб. прибыли, внутренняя норма рентабельности равна 44,3%, проект окупится через год и 8 месяцев, следовательно, мероприятие необходимо принять к реализации.

После того как рассчитаны основные показатели эффективности, следует провести анализ рисков. Анализ рисков указывает, где дополнительная информация была бы наиболее полезна и позволяет выявить нечеткие планы.

2.9 Анализ рисков

Анализ чувствительности заключается в оценке влияния изменения исходных параметров проекта на его конечные характеристики, в качестве которых, обычно, используется внутренняя норма прибыли или NPV. Ниже представлена таблица 2.9, в которой наглядно изображён расчёт NPV для разных значений каждой из переменных с фиксацией остальных показателей на «ожидаемом» уровне [5].

При оптимистическом и пессимистическом прогнозах указанные величины отклоняются от ожидаемого значения на $\pm 10\%$.

Таблица 2.10 – Расчёт NPV для разных значений каждой из переменных с фиксацией остальных показателей на «ожидаемом» уровне

В руб.

Переменная	Исходные данные			NPV		
	-10%	0	+10%	-10%	0	+10%
Выручка от реализации, тыс. руб.	28135,8	31262	34388,2	-1154,1	362,1	2278,3
Общие издержки, тыс. руб.	24442,7	27158,6	29874,5	2024,3	362,1	-1300,1
Ставка дисконтирования, %	19,53	21,7	23,87	404,7	362,1	321

Наибольшее влияние на чистый дисконтированный доход оказывает изменение выручки от реализации с 31262,0 до 34388,2 тыс. руб., увеличивая чистый дисконтированный доход на 1916,2 тыс. руб. При этом изменение общих затрат принесет меньшее изменение чистого дисконтированного дохода в размере 1662,2 тыс. руб., а изменение ставки дисконтирования на 10% может уменьшить (увеличить) чистый дисконтированный доход сумму в пределах 40 – 42 тыс. руб.

На рисунке 2.1 представлены прямые реагирования.

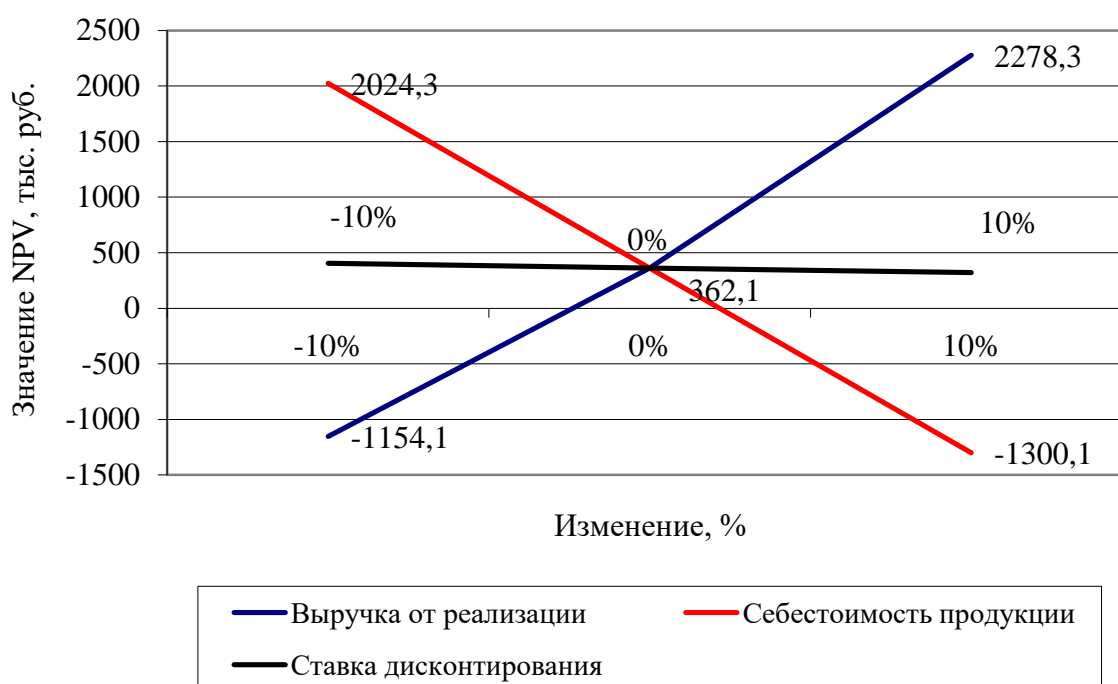


Рисунок 2.1 – Прямые реагирования

Таким образом, наибольшего внимания заслуживают цены и объем реализации по проекту. Менее всего на чистый приведённый доход влияет ставка дисконтирования.

Мероприятие абсолютно нерискованное, проект не становится убыточным при любом раскладе.

Вывод по разделу два

Для улучшения финансового состояния предлагается мероприятие по открытию филиала по реализации продукции ГК «СОЮЗ ИГРУШКА» на территории города Уфы.

Численность персонала нового магазина ГК «СОЮЗ ИГРУШКА» будет составлять 9 сотрудников основного персонала и 4 сотрудника вспомогательного персонала.

Полный срок реализации мероприятия составит 2,5 года (с июля 2019 по декабрь 2021 года). Инвестиционные издержки составят 1370 тыс. руб.

Были рассчитаны показатели эффективности мероприятия: наибольшее влияние на чистый дисконтированный доход оказывает изменение выручки от реализации с 31262,0 до 34388,2 тыс. руб., увеличивая чистый дисконтированный доход на 1916,2 тыс. руб. При этом изменение общих затрат принесет меньшее изменение чистого дисконтированного дохода в размере 1662,2 тыс. руб., а изменение ставки дисконтирования на 10% может уменьшить (увеличить) чистый дисконтированный доход сумму в пределах 40 – 42 тыс. руб.

Анализ чувствительности говорит, что наибольшего внимания заслуживают цены и объем реализации. Менее всего на чистый приведённый доход влияет ставка дисконтирования. Мероприятие абсолютно не рискованное.

3 СОСТАВЛЕНИЕ ПРОГНОЗНОЙ ОТЧЁТНОСТИ И АНАЛИЗ ПРЕДПРИЯТИЯ С УЧЁТОМ И БЕЗ УЧЁТА РЕАЛИЗАЦИИ МЕРОПРИЯТИЯ В СРАВНЕНИИ С ТЕКУЩИМ ПЕРИОДОМ

3.1 Прогнозирование финансовой отчётности

Прогнозная финансовая отчётность ГК «Союз Игрушка» строилась при использовании метода пропорциональных зависимостей. Метод основан на предположении, что значения статей баланса и отчёта о финансовых результатах изменяются с учётом динамики предыдущих лет. Прогнозный отчёт о финансовых результатах представлен в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Прогнозный отчёт о финансовых результатах,

в тыс. руб.

Показатели	По предприятию без проекта		По предприятию с проектом	
	2018	2019	2018	2019
Выручка	4626	4818	4626	7746
Себестоимость	3438	3650	3438	4368
Валовая прибыль	1188	1168	1188	3378
Коммерческие расходы	295	295	295	385
управленческие расходы	159	176	159	1732
Прибыль от продаж	734	697	734	1261
Проценты к получению	0	0	0	0
Проценты к уплате	154	105	154	329
Доходы от участия	17	17	17	17
Прочие доходы	76	72	76	72
Прочие расходы	115	128	115	128
Прибыль до налогов	558	553	558	893
Налог на прибыль	112	111	112	179
Чистая прибыль	446	442	446	714

Отметим основные статьи, на которые повлиял проект: выручка (увеличилась на величину выручки по мероприятию); себестоимость (увеличилась на величину постоянных и переменных затрат по мероприятию).

Также изменился налог на прибыль, начисляемый на прибыль до налогообложения, выплачиваемые проценты.

На рисунке 3.1 графически представлено изменение показателей финансовых результатов деятельности ГК в прогнозном периоде с учетом реализации мероприятия.

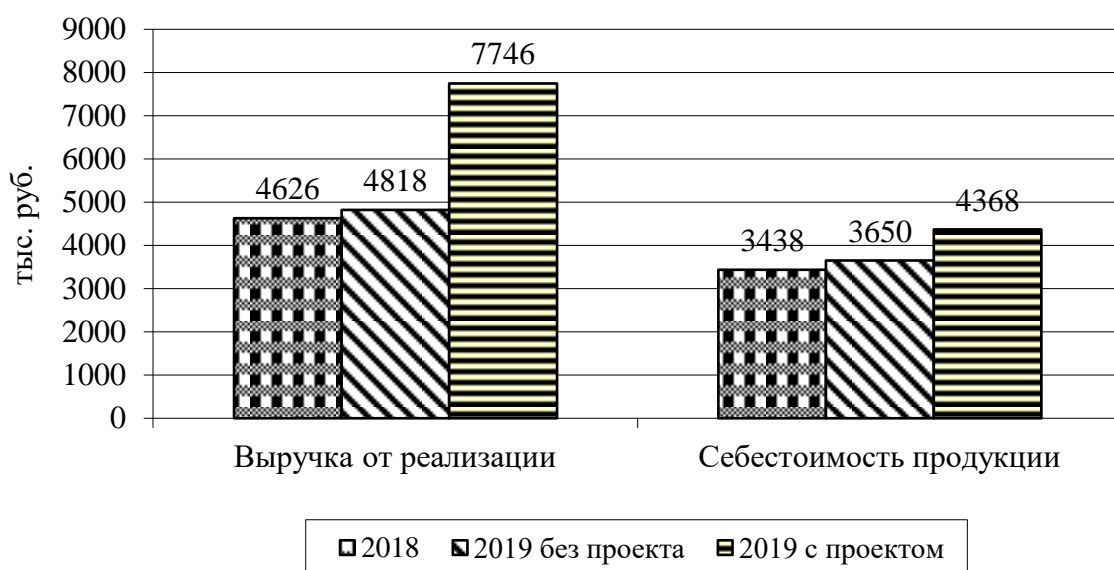


Рисунок 3.1 – Изменение показателей выручки ГК «Союз Игрушка»

В соответствии с рисунком 3.1 можно сделать вывод, что в 2019 году с учётом реализации мероприятия показатели значительно улучшатся: выручка возрастёт к концу прогнозного периода с мероприятием на 67,4%, без мероприятия – на 4,2%.

Себестоимость увеличится до 3650 тыс. руб. к 2019 году без учёта реализации мероприятия и до 4368 тыс. руб. с учетом реализации проекта (данные предоставлены по сравнению с 2018 годом). при этом, темп роста себестоимости продукции намного ниже темпа роста выручки от реализации.

На рисунке 3.2 графически представлено изменение показателей прибыли в плановом периоде с учетом реализации мероприятий.

В соответствии с рисунком 3.2 можно сделать вывод, что к концу 2019 года чистая прибыль без учета реализации мероприятия уменьшится на 2 тыс. руб. против увеличения на 268 тыс. руб. за счет мероприятия.

Прогнозный бухгалтерский баланс составляется с учётом динамики предыдущих лет с учётом реализации мероприятия. Отметим основные статьи, на которые повлиял проект в результате реализации:

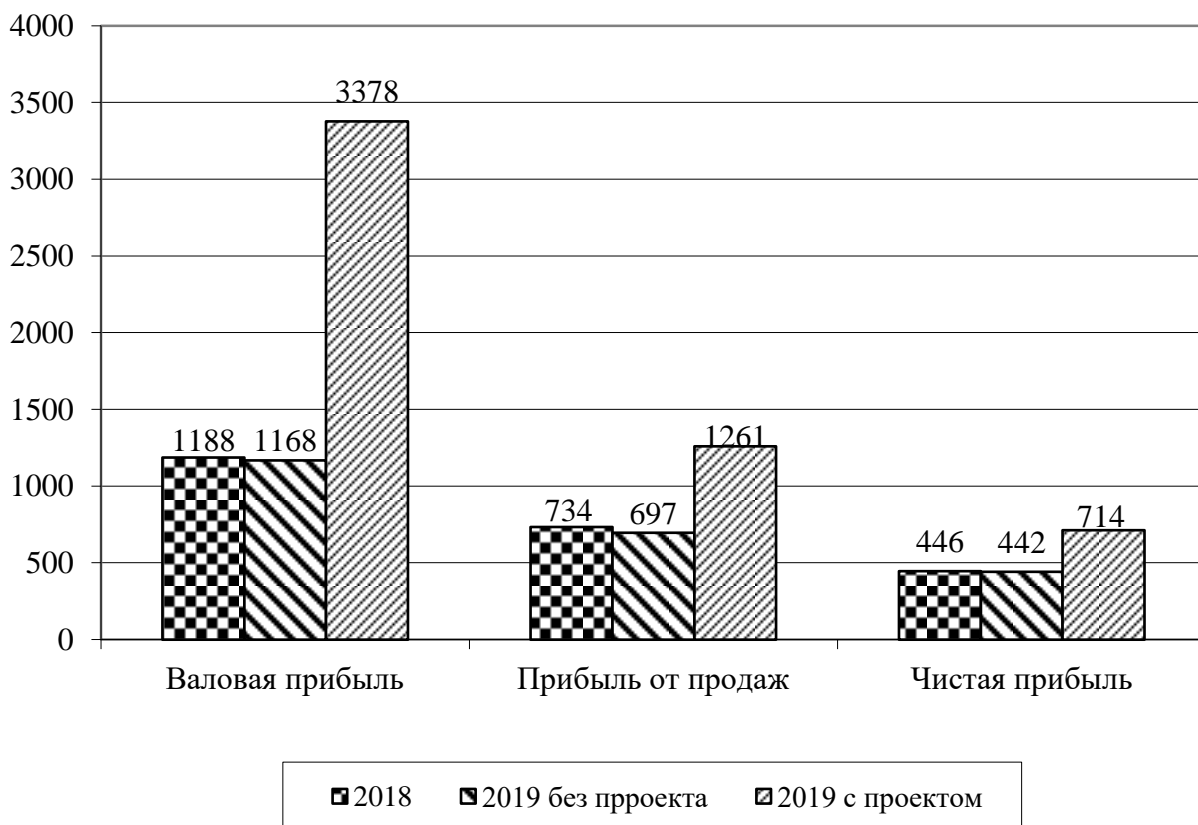


Рисунок 3.2 – Изменение показателей прибыли ГК «Союз Игрушка»

- основные средства (увеличение в 2019 году на 248 тыс. руб. за счёт приобретения оборудования);
- запасы увеличились на 930 тыс. руб. в 2019 году на величину товаров для перепродажи и на величину транспортных расходов);
- нераспределённая прибыль (увеличение на величину чистой прибыли по мероприятию во всех периодах с 2019 по 2020 годы);
- отложенные налоговые обязательства (на величину налога на прибыль 105 тыс. руб.);
- кредиторская задолженность (на величину социальных выплат и часть невыплаченной заработной платы).

Прогнозный бухгалтерский баланс ГК «Союз Игрушка» с учётом мероприятия и без учёта его реализации в сравнении с текущими данными представлен в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Прогнозный бухгалтерский баланс,

В тыс. руб.

Наименование статьи	Без проекта		С проектом	
	На конец 2018 г.	На конец 2019 г.	На конец 2018 г.	На конец 2019 г.
АКТИВ				
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Нематериальные активы	64	66	64	66
Основные средства	5039	5170	5039	5287
Доходные вложения в материальные ценности	0		0	
Финансовые вложения	22	32	22	32
Отложенные налоговые активы	315	303	315	303
Прочие внеоборотные активы	6	5	6	5
Итого по разделу I	5446	5576	5446	5693
II ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Запасы	734	762	734	1664
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	20	22	20	22
Дебиторская задолженность	55	55	55	55
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	10	8	10	8
Денежные средства и денежные эквиваленты	99	104	99	0
Прочие оборотные активы	11	12	11	12
Итого по разделу II	929	964	929	1761
БАЛАНС	6375	6540	6375	7454
ПАССИВ				
III СОБСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1400	1400	1400	1400
Собственные акции, выкупленные у акционеров	0	0	0	
Переоценка внеоборотных активов	625	503	625	503
Добавочный капитал	182	182	182	182
Резервный капитал	438	438	438	438
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1059	1275	1059	1535
Итого по разделу III	3704	3798	3704	4058

Окончание таблицы 3.2

Наименование статьи	Без проекта		С проектом	
	На конец 2018 г.	На конец 2019 г.	На конец 2018 г.	На конец 2019 г.
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	663	671	663	785
Отложенные налоговые обязательства	271	238	271	376
Оценочные обязательства	0	0	0	
Прочие обязательства	0	0	0	
Итого по разделу IV	934	910	934	1161
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	560	512	560	560
Кредиторская задолженность	1057	1135	1057	1490
Доходы будущих периодов	0	0	0	
Оценочные обязательства	38	60	38	60
Прочие обязательства	82	125	82	125
Итого по разделу V	1737	1833	1737	2234
БАЛАНС	6375	6540	6375	7454

Представим наглядно изменение статей, на которые повлияла реализация мероприятия. На рисунке 3.3 представлено изменение основных средств.



Рисунок 3.3 – Изменение основных средств ГК «Союз Игрушка»

Основные средства выросли в прогнозном периоде без мероприятия за счет того, что на предприятии постоянно происходит реализация старого оборудования, закуп нового оборудования, поэтому основные фонды выросли не

только за счет приобретения оборудования в новый магазин, но и за счет среднегодового темпа роста.

На рисунке 3.4 представлено изменение запасов.

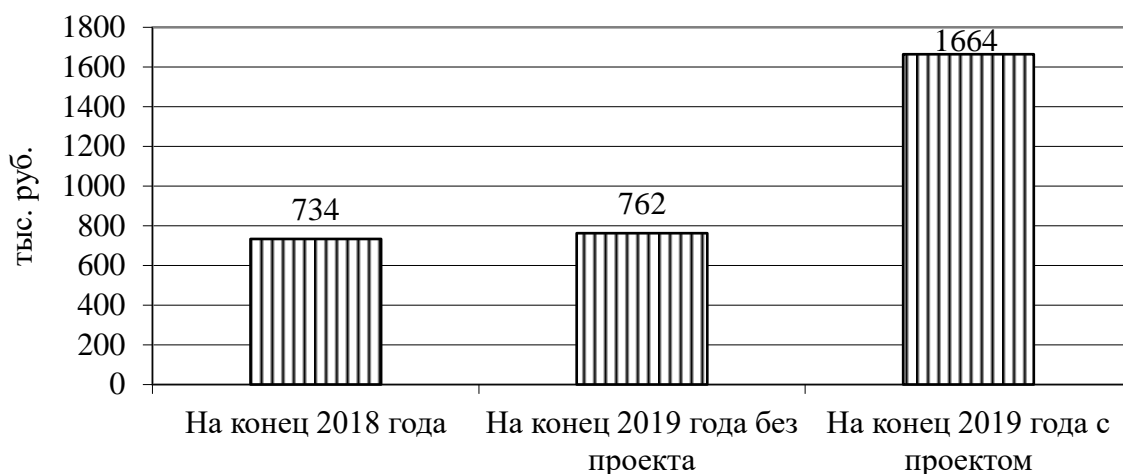


Рисунок 3.4 – Изменение запасов ГК «Союз Игрушка»

Запасы в прогнозном периоде с мероприятием возросли меньше, чем в прогнозном периоде без мероприятия за счёт необходимости приобретения первоначального объёма продукции для перепродажи, а также за счёт приобретения малоценного оборудования.

Изменение кредиторской задолженности представлено на рисунке 3.5.

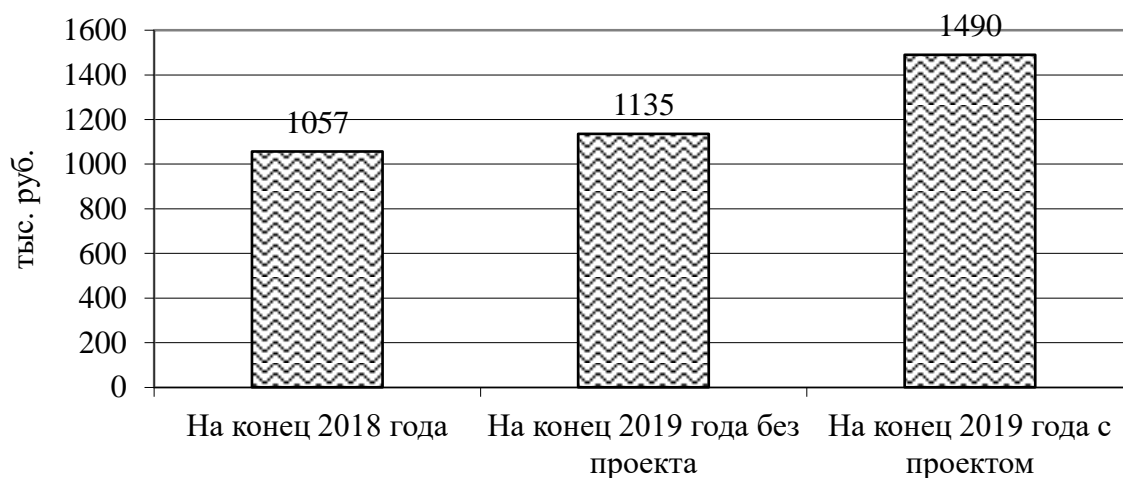


Рисунок 3.5 – Изменение кредиторской задолженности ГК «Союз Игрушка»

В соответствии с представленным графиком (рисунок 3.5) видно, что в 2020 году наблюдается небольшое снижение денежных средств за счёт оттока чистой прибыли по мероприятию. Изменение нераспределённой прибыли представлено на рисунке 3.6.



Рисунок 3.6 – Изменение нераспределённой прибыли
ГК «Союз Игрушка»

В соответствии с представленным графиком (рисунок 3.6) видно, что нераспределённая прибыль возрастает в динамике за счёт прироста чистой прибыли по мероприятию.

3.2 Анализ прогнозного финансового состояния предприятия

3.2.1 Горизонтальный и вертикальный анализ баланса

Горизонтальный анализ баланса в прогнозном периоде с учётом реализации мероприятия и без учёта реализации в сравнении со значениями текущего периода представлен в таблице 3.3 на основе таблицы 1.11 первого раздела выпускной квалификационной работы. По результатам горизонтального анализа баланса выявлено, что валюта баланса увеличивается в прогнозном периоде как с реализацией мероприятия, так и без его реализации, что говорит о развитии предприятия.

Таблица 3.3 – Горизонтальный анализ баланса,

В тыс. руб.

Статья	Сумма			Абсолютное изменение 2018 – 2019 гг.		Относительное изменение, в процентах 2018 – 2019 гг.	
	на 2018 г.	на 2019 г. без проекта	на 2019 г. с проектом	без проекта	с проектом	без проекта	с проектом
Внеоборотные активы							
В т.ч. основные средства	5039	5170	5287	131	248	2,61	4,92
Итого по разделу	5446	5576	5693	130	247	2,39	4,54
Оборотные активы				0	0		
В т.ч. запасы	734	762	1664	28	930	3,82	126,70
НДС по материальным ценностям	20	22	22	2	2	10,00	10,00
Дебиторская задолженность	55	55	55	0	0	0,00	0,00
Финансовые вложения	10	8	8	-2	-2	-16,67	-16,67
Денежные средства	99	104	0	5	-99	5,32	-100,00
Прочие оборотные активы	11	12	12	1	1	10,00	10,00
Итого по разделу	929	964	1761	35	832	3,74	89,61
III Собственный капитал и резервы				0	0		
В т.ч. капитал	2645	2523	2523	-122	-122	-4,62	-4,62
Нераспределенная прибыль	1059	1275	1535	216	476	20,43	44,95
Прочее	0	0		0	0		
Итого по разделу	3704	3798	4058	94	354	2,54	9,55
IV Долгосрчные обязательства				0	0		
В т.ч. долгосрчные заимствования	663	671	785	8	122	1,22	18,40
Итого по разделу	934	910	1161	-24	227	-2,62	24,35
V Текущие обязательства				0	0		
Краткосрочные заимствования	560	512	560	-48	0	-8,50	0,00
Кредиторская задолженность	1057	1135	1490	78	433	7,42	40,93
Прочее	120	185	185	65	65	53,90	53,90
Итого по разделу	1737	1833	2234	96	497	5,50	28,63
БАЛАНС	6375	6540	7454	165	1079	2,59	16,92

В части внеоборотных активов на конец прогнозного периода без реализации мероприятия основные средства выросли на темп прироста (2,61 %) и составили +131 тыс. руб. увеличения; значительных приобретений заданий и дорогостоящего оборудования не планируется, поэтому в дальнейшем данная статья будет уменьшаться на величину амортизации и увеличиваться незначительно за счет покупки других видов основных средств.

Отмечается значительное увеличение запасов на конец прогнозного периода в результате увеличения объёмов продаж, причём запасы при условии реализации мероприятия существенно больше, чем без реализации, так как необходимо заполнить витрины в новом открывающемся магазине, а, следовательно, осуществить затраты на пополнение оборотных средств.

Дебиторская задолженность предприятия в прогножном периоде не изменится, а вот денежные средства будут сведены к нулю.

Вертикальный анализ баланса ГК «Союз Игрушка» в прогножном периоде с учётом реализации мероприятия и без учёта реализации в сравнении со значениями текущего периода представлен в таблице 3.4. Вертикальный анализ баланса выполнен на основе таблицы 1.12 первого раздела выпускной квалификационной работы.

Таблица 3.4 – Вертикальный анализ баланса,

В процентах

Статья	Удельный вес			Изменение доли	
	на 2018 г.	на 2019 г. без проекта	на 2019 г. с проектом	2018–2019 гг. без проекта	2018– 2019 гг. с проектом
Внеоборотные активы					
В т.ч. основные средства	79,04	79,06	70,93	0,01	-8,11
Итого по разделу	85,43	85,26	76,38	-0,16	-9,05
Оборотные активы					
В т.ч. запасы	11,51	11,65	22,33	0,14	10,81
НДС по материальным ценностям	0,31	0,34	0,30	0,02	-0,02
Дебиторская задолженность	0,86	0,84	0,74	-0,02	-0,12
Финансовые вложения	0,16	0,13	0,11	-0,03	-0,05
Денежные средства	1,55	1,59	0,00	0,04	-1,55
Прочие оборотные активы	0,17	0,19	0,16	0,01	-0,01
Итого по разделу	14,57	14,74	23,63	0,16	9,06

Окончание таблицы 3.4

Статья	Удельный вес			Изменение доли	
	на 2018 г.	на 2019 г. без проекта	на 2019 г. с проектом	2018–2019 гг. без проекта	2018– 2019 гг. с проектом
III Собственный капитал и резервы					
В т.ч. капитал	41,49	38,57	33,85	-2,92	-7,64
Нераспределенная прибыль	16,61	19,50	20,59	2,89	3,98
Прочее	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Итого по разделу	58,10	58,07	54,44	-0,03	-3,66
IV Долгосрочные обязательства	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
В т.ч. долгосрочные заимствования	10,40	10,26	10,53	-0,14	0,13
Итого по разделу	14,65	13,91	15,58	-0,74	0,93
V Текущие обязательства					
Краткосрочные заимствования	8,78	7,83	7,51	-0,95	-1,27
Кредиторская задолженность	16,58	17,36	19,99	0,78	3,40
Прочее	1,88	2,82	2,48	0,94	0,60
Итого по разделу	27,25	28,02	29,98	0,77	2,73
БАЛАНС	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

Итак, состояние предприятия улучшается, что подтверждают результаты и горизонтального и вертикального анализов баланса.

3.2.2 Анализ ликвидности и платежеспособности

Группировка статей баланса по степени ликвидности и срочности погашения в прогнозном периоде в сравнении с данными текущего периода на основе данных представлена в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Группировка статей баланса,

В тыс. руб.

Актив	На конец 2018 года	На конец 2019 года без проекта	На конец 2019 года с проектом	Пассив	На конец 2018 года	На конец 2019 года без проекта	На конец 2019 года с проектом
A1	109	113	8	П1	1057	1135	1490
A2	66	67	67	П2	680	697	745
A3	754	784	1686	П3	934	910	1161
A4	5446	5576	5693	П4	3704	3798	4058

Анализ ликвидности баланса согласно неравенству приведен в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Анализ ликвидности баланса

Норматив	На конец 2018 года	На конец 2019 года без мероприятия	На конец 2019 года с мероприятием
$A1 \geq П1$	$A1 < П1$	$A1 < П1$	$A1 < П1$
$A2 \geq П2$	$A2 < П2$	$A2 < П2$	$A2 < П2$
$A3 \geq П3$	$A3 < П3$	$A3 < П3$	$A3 > П3$
$A4 \leq П4$	$A4 > П4$	$A4 > П4$	$A4 > П4$

В соответствии с данными таблицы 3.6 видно, что на протяжении всех рассматриваемых периодов баланс предприятия не обладает ликвидностью, так как не выполняются все условия ликвидности баланса, следовательно, у предприятия недостаточно ликвидных активов для погашения срочных обязательств.

Анализ показателей ликвидности предприятия ГК «Союз Игрушка» в прогнозном периоде в сравнении с данными текущего периода на основе данных представлен в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Коэффициенты ликвидности

Наименование	Данные на конец			Отклонение 2018 г. от 2019	
	2018 г.	2019 г. без проекта	2019 г. с проектом	без проекта	с проектом
Коэффициенты ликвидности:					
- абсолютной	0,0628	0,0614	0,0037	-0,0013	-0,0590
- срочной	0,1007	0,0981	0,0338	-0,0027	-0,0670
- текущей	0,5348	0,5259	0,7884	-0,0089	0,2535

По данным, представленным в таблице 3.7, можно выделить следующие моменты:

– с помощью коэффициента ликвидности, норматив которого составляет более 20%, в 2018 году предприятие может покрыть только 6,28% всех своих краткосрочных обязательств, а в 2019 году с учетом проекта всего лишь 0,37%, но это только потому, что все денежные средства израсходовали на мероприятие;

– с помощью наиболее быстрых активов ГК «Союз Игрушка» может покрыть 10,07% всех краткосрочных обязательств в 2018 году и всего лишь 3,38% в 2019 с учетом проекта. Это связано с тем, что абсолютная величина дебиторской задолженности не изменилась, а величина всех активов значительно выросла;

– в 2019 году с помощью всех текущих активов предприятие покрывало около половины всех краткосрочных обязательств, в следующем году (2019) без учета проекта можно покрыть уже 52,59%, а с учетом проекта – уже 78,84%.

3.2.3 Анализ финансовой устойчивости предприятия

Анализ финансовой устойчивости в прогнозном периоде в сравнении с данными текущего периода на основе данных представлен в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Анализ финансовой устойчивости,

В тыс. руб.

Показатели	На конец 2018 года	На конец 2020 года без проекта	На конец 2020 года с проектом
Источники собственных средств	3704	3798	4058
Основные средства и иные внеоборотные активы	5446	5576	5693
Наличие собственных оборотных средств	-1742	-1778	-1635
Долгосрочные кредиты и заемные средства	934	910	1161
Наличие собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат	-808	-869	-474
Краткосрочные заемные средства и кредиторская задолженность	1737	1833	2234
Наличие собственных, долгосрочных и краткосрочных заемных источников формирования запасов и затрат	929	964	1761
Запасы	734	762	1664
Излишек или недостаток собственных источников формирования для погашения запасов и затрат	-2476	-2540	-3299
Излишек или недостаток собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат	-1542	-1631	-2138
Излишек или недостаток общей величины формирования запасов и затрат	195	202	97
Трёхфакторная модель	(0; 0; 1)		
Тип финансовой ситуации	Неустойчивое		

По данным таблицы 3.8 предприятие (даже с учетом проекта) финансово неустойчиво. Это связано как с большой величиной запасов, так и с тем, что предприятие не обеспечено оборотным капиталом в полной мере. За все периоды он отрицательный.

Таблица 3.9 – Показатели финансовой устойчивости

Показатель	На конец 2018 года	На конец 2020 года без мероприятия	На конец 2020 года с мероприятием
1. Коэффициент финансовой устойчивости	0,728	0,720	0,700
2. Коэффициент финансовой независимости	0,581	0,581	0,544
3. Коэффициент финансовой напряженности	0,419	0,419	0,456
4. Коэффициент соотношения долгосрочной задолженности к собственному капиталу	0,252	0,239	0,286
5. Коэффициент соотношения краткосрочной задолженности к общей сумме задолженности	0,650	0,668	0,658

Перманентный капитал в активах предприятия уменьшился с 72,8 % до 70 %, при этом доля собственного капитала уменьшилась с 58,1 до 54,4 %. Таким образом, доля перманентного капитала выросла за счет роста долгосрочных обязательств.

Долгосрочный капитал по отношению к собственному капиталу вырос с 25,2 до 28,6 %.

Так увеличение показателя соотношения краткосрочной задолженности к общей сумме задолженности является индикатором роста зависимости предприятия от краткосрочных обязательств, которые требуют срочного погашения. Это снижает финансовую устойчивость компании (бизнеса) и требует от нее увеличения доли ликвидных активов в структуре баланса.

3.2.4 Анализ деловой активности (оборачиваемости)

Анализ относительных показателей деловой активности в прогнозном периоде в сравнении с данными текущего периода представлен в таблице 3.10.

Т.к. абсолютная величина дебиторской задолженности минимальна и составляет 55 тыс. руб., то за период она может совершить не менее 84,11 оборотов (2018 год), даже без учета проекта – 87,6 оборота, а с учетом проекта – уже 140,84 оборота. В следствие этого продолжительность одного оборота дебиторской задолженности не превысил 4,5 дней, снизив свое значение до 2,5 дн. в 2019 году с учетом реализации мероприятия.

Таблица 3.10 – Анализ относительных показателей деловой активности

Показатели	2018 г.	На конец 2020 года	
		без мероприятия	с мероприятием
Коэффициент оборачиваемости:			
- дебиторской задолженности	84,11	87,60	140,84
- кредиторской задолженности	4,38	4,24	5,20
- запасов	4,68	4,79	2,63
Продолжительность одного оборота			
- дебиторской задолженности	4,28	4,11	2,56
- кредиторской задолженности	82,26	84,84	69,23
- запасов	76,86	75,16	137,14
Операционный цикл	81,14	79,27	139,70
Финансовый цикл	-1,12	-5,57	70,47

Коэффициенты оборачиваемости кредиторской задолженности и запасов находятся практически на одинаковом уровне (разница в составе единицы десятков). Не учитывая мероприятия можно увидеть, что в течение одного дня в 2018 году и 5,5 дней в 2019 году предприятие будет испытывать острую нехватку денежных средств (отрицательное значение финансового цикла). При этом, если учесть проект, то в течение 70 дней (почти 2,5 месяца) ГК «Союз Игрушка» недостатка в финансировании испытывать не будет.

3.2.5 Анализ рентабельности

Значения показателей рентабельности в прогнозном периоде в сравнении с данными текущего периода представлен в таблице 3.11.

Таблица 3.11 – Показатели оценки рентабельности,

В процентах

Показатели рентабельности	Отчетный год	В процентах	
		На конец 2020 года без проекта	На конец 2020 года с проектом
Рентабельность собственного капитала	12,04	11,64	17,58
Рентабельность активов	7,00	6,76	9,57
Рентабельность деятельности	11,46	10,73	11,00
Рентабельность продаж	15,87	14,47	16,28

Исходя из полученных результатов оценки рентабельности предприятия, можно сделать следующие выводы: Рентабельность практически всех показателей значительно выросла (кроме рентабельности основной деятельности, это также

является хорошим показателем). Рентабельность собственного капитала может составить по проекту 17,58 %, рентабельность активов – 9,57 % (против 6,76 % без проекта), а рентабельность продаж может вырасти с 15,87 до 16,28 %.

Выводы по разделу три

Прогнозная финансовая отчётность ГК «Союз Игрушка» строилась при использовании метода пропорциональных зависимостей. Отметим основные статьи, на которые повлиял проект: выручка (увеличилась на величину выручки по мероприятию); себестоимость (увеличилась на величину постоянных и переменных затрат по мероприятию).

Также изменился налог на прибыль, начисляемый на прибыль до налогообложения, выплачиваемые проценты.

В 2019 году с учётом реализации мероприятия показатели значительно улучшатся: выручка возрастёт к концу прогнозного периода с мероприятием на 67,4%, без мероприятия – на 4,2%.

Себестоимость увеличится до 3650 тыс. руб. к 2019 году без учёта реализации мероприятия и до 4368 тыс. руб. с учетом реализации проекта (данные предоставлены по сравнению с 2018 годом). при этом, темп роста себестоимости продукции намного ниже темпа роста выручки от реализации.

К концу 2019 года чистая прибыль без учета реализации мероприятия уменьшится на 2 тыс. руб. против увеличения на 268 тыс. руб. за счет мероприятия.

Прогнозный бухгалтерский баланс составляется с учётом динамики предыдущих лет с учётом реализации мероприятия. Отметим основные статьи, на которые повлиял проект в результате реализации: основные средства, запасы, нераспределённая прибыль, отложенные налоговые обязательства, кредиторская задолженность, денежные средства.

В части внеоборотных активов на конец прогнозного периода без реализации мероприятия основные средства выросли на темп прироста (2,61 %) и составили

+131 тыс. руб. увеличения; значительных приобретений заданий и дорогостоящего оборудования не планируется, поэтому в дальнейшем данная статья будет уменьшаться на величину амортизации и увеличиваться незначительно за счет покупки других видов основных средств.

Отмечается значительное увеличение запасов на конец прогнозного периода в результате увеличения объёмов продаж, причём запасы при условии реализации мероприятия существенно больше, чем без реализации, так как необходимо заполнить витрины в новом открывающемся магазине, а, следовательно, осуществить затраты на пополнение оборотных средств.

Дебиторская задолженность предприятия в прогножном периоде не изменится, а вот денежные средства будут сведены к нулю.

Состояние предприятия улучшается, что подтверждают результаты и горизонтального и вертикального анализов баланса.

На протяжении всех рассматриваемых периодов баланс предприятия не обладает ликвидностью, так как не выполняются все условия ликвидности баланса, следовательно, у предприятия недостаточно ликвидных активов для погашения срочных обязательств.

Предприятие (даже с учетом проекта) финансово неустойчиво. Это связано как с большой величиной запасов, так и с тем, что предприятие не обеспечено оборотным капиталом в полной мере. За все периоды он отрицательный.

Перманентный капитал в активах предприятия уменьшился с 72,8 % до 70 %, при этом доля собственного капитала уменьшилась с 58,1 до 54,4 %. Таким образом, доля перманентного капитала выросла за счет роста долгосрочных обязательств.

Долгосрочный капитал по отношению к собственному капиталу вырос с 25,2 до 28,6 %.

Т.к. абсолютная величина дебиторской задолженности минимальна и составляет 55 тыс. руб., то за период она может совершить не менее 84,11 оборотов (2018 год), даже без учета проекта – 87,6 оборота, а с учетом проекта – уже 140,84 оборота. В следствие этого продолжительность одного оборота

дебиторской задолженности не превысил 4,5 дней, снизив свое значение до 2,5 дней в 2019 году с учетом реализации мероприятия.

Коэффициенты оборачиваемости кредиторской задолженности и запасов находятся практически на одинаковом уровне (разница в составе единицы десятков). Не учитывая мероприятия можно увидеть, что в течение одного дня в 2018 году и 5,5 дней в 2019 году предприятие будет испытывать острую нехватку денежных средств (отрицательное значение финансового цикла). При этом, если учесть проект, то в течение 70 дней (почти 2,5 месяца) ГК «Союз Игрушка» недостатка в финансировании испытывать не будет.

Рентабельность практически всех показателей значительно выросла (кроме рентабельности основной деятельности, это также является хорошим показателем). Рентабельность собственного капитала может составить по проекту 17,58 %, рентабельность активов – 9,57 % (против 6,76 % без проекта), а рентабельность продаж может вырасти с 15,87 до 16,28 %.

Проект в целом можно принять выгодным и целесообразным.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В работе были использованы следующие методы: PEST-анализ; анализ конкурентных сил; SWOT-анализ; горизонтальный анализ; вертикальный анализ; анализ ликвидности; анализ финансовой устойчивости и анализ деловой активности.

Для оценки стратегической позиции предприятия используется метод SWOT-анализа. Для оценки финансового состояния используется анализ структуры и размещения капитала и анализ финансовых коэффициентов.

В ГК «Союз Игрушка» используется линейно - функциональная организационная структура. Свое воздействие на линейные подразделения они осуществляют через линейных руководителей.

На внешнюю среду организации ГК «Союз Игрушка» оказывает прямое влияние такие составляющие, как потребители, конкуренты, поставщики, состояние рынка труда и т.д.

Прогнозный бухгалтерский баланс составляется с учётом динамики предыдущих лет с учётом реализации мероприятия. Отметим основные статьи, на которые повлиял проект в результате реализации: основные средства, запасы, нераспределённая прибыль, отложенные налоговые обязательства, кредиторская задолженность, денежные средства.

В части внеоборотных активов на конец прогнозного периода без реализации мероприятия основные средства выросли на темп прироста (2,61 %) и составили +131 тыс. руб. увеличения; значительных приобретений заданий и дорогостоящего оборудования не планируется, поэтому в дальнейшем данная статья будет уменьшаться на величину амортизации и увеличиваться незначительно за счет покупки других видов основных средств.

Отмечается значительное увеличение запасов на конец прогнозного периода в результате увеличения объёмов продаж, причём запасы при условии реализации мероприятия существенно больше, чем без реализации, так как необходимо заполнить витрины в новом открывающемся магазине, а следовательно,

осуществить затраты на пополнение оборотных средств.

Дебиторская задолженность предприятия в прогнозном периоде не изменится, а вот денежные средства будут сведены к нулю.

Состояние предприятия улучшается, что подтверждают результаты и горизонтального и вертикального анализов баланса.

На протяжении всех рассматриваемых периодов баланс предприятия не обладает ликвидностью, так как не выполняются все условия ликвидности баланса, следовательно, у предприятия недостаточно ликвидных активов для погашения срочных обязательств.

Предприятие (даже с учетом проекта) финансово неустойчиво. Это связано как с большой величиной запасов, так и с тем, что предприятие не обеспечено оборотным капиталом в полной мере. За все периоды он отрицательный.

Перманентный капитал в активах предприятия уменьшился с 72,8 % до 70 %, при этом доля собственного капитала уменьшилась с 58,1 до 54,4 %. Таким образом, доля перманентного капитала выросла за счет роста долгосрочных обязательств.

Долгосрочный капитал по отношению к собственному капиталу вырос с 25,2 до 28,6 %.

Т.к. абсолютная величина дебиторской задолженности минимальна и составляет 55 тыс. руб., то за период она может совершить не менее 84,11 оборотов (2018 год), даже без учета проекта – 87,6 оборота, а с учетом проекта – уже 140,84 оборота. В следствие этого продолжительность одного оборота дебиторской задолженности не превысил 4,5 дней, снизив свое значение до 2,5 дней в 2019 году с учетом реализации мероприятия.

Коэффициенты оборачиваемости кредиторской задолженности и запасов находятся практически на одинаковом уровне (разница в составе единицы десятков). Не учитывая мероприятия можно увидеть, что в течение одного дня в 2018 году и 5,5 дней в 2019 году предприятие будет испытывать острую нехватку денежных средств (отрицательное значение финансового цикла). При этом, если учесть проект, то в течение 70 дней (почти 2,5 месяца) ГК «Союз Игрушка»

недостатка в финансировании испытывать не будет.

Рентабельность практически всех показателей значительно выросла (кроме рентабельности основной деятельности, это также является хорошим показателем). Рентабельность собственного капитала может составить по проекту 17,58 %, рентабельность активов – 9,57 % (против 6,76 % без проекта), а рентабельность продаж может вырасти с 15,87 до 16,28 %.

Проект в целом можно принять выгодным и целесообразным.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Абдукаримов, И. Т. Анализ финансового состояния и финансовых результатов предпринимательских структур: Учебное пособие / И. Т. Абдукаримов, М. В. Беспалов. – М.: НИЦ Инфра-М, 2016. – 214 с.
- 2 Алексеева, М.М. Планирование деятельности фирмы / М.М. Алексеева. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 310 с.
- 3 Анализ хозяйственной деятельности предприятия : учебник / Г.В. Савицкая. – 6-е изд., испр. и доп. – М. : инфра-м, 2017. – 378 с.
- 4 Балабанов, И. Т. Основы финансового менеджмента. Как управлять капиталом? / И.Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 384 с.
- 5 Баринов, В. А. Бизнес-планирование. Учебное пособие / В.А. Баринов. – М.: Форум, Инфра-М, 2015. – 272 с.
- 6 Баринов, В.А. Бизнес-планирование: Учебное пособие / В.А. Баринов. – М.: Форум, 2018. – 144 с.
- 7 Бекетова, О. Н. Бизнес-планирование. Конспект лекций / О.Н. Бекетова, В.И. Найденков. – М.: Эксмо, 2018. – 160 с.
- 8 Бердникова, Л. Ф. Стратегический анализ финансового состояния организации: сущность и методика / Л. Ф. Бердникова, А. А. Бердников // Карельский журнал. – 2014. – № 3. – С.43–45.
- 9 Бернштейн, Л. А. Анализ финансовой отчетности: теория, практика и интерпретация / Л. А. Бернштейн. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 624 с.
- 10 Бизнес-планирование. – М.: Вузовский учебник, Инфра-М, 2018. – 304 с.
- 11 Бизнес-планирование. Шпаргалка. – М.: Окей-книга, 2017. – 970 с.
- 12 Бронникова, Т. С. Разработка бизнес-плана проекта / Т.С. Бронникова. – М.: Альфа-М, Инфра-М, 2018. – 224 с.
- 13 Васильева, Л. С. Финансовый анализ / Л.С. Васильева, М.В. Петровская. – М.: КноРус, 2017. – 880 с.
- 14 Верников, В.А. Бизнес-планирование стартапов в контексте привлечения венчурных инвестиции / В.А. Верников // МИР (Модернизация. Инновации.

- Развитие). – 2014. – № 4 (20). – С. 77–87.
- 15 Волк, Е.Н. Проблемы экономики и управления предприятиями, отраслями, комплексами: монография. / Е. Н. Волк, Б. Даулетбаков, Е. В. Джамай и др. / Под общ. ред. С. С. Чернова. – Новосибирск: Издательство ЦРНС, 2016. – 220 с.
- 16 Волков, А. С. Бизнес-планирование / А.С. Волков, А.А. Марченко. – М.: РИОР, Инфра-М, 2017. – 870 с.
- 17 Гайнутдинов, Э. М. Бизнес-планирование / Э.М. Гайнутдинов, Л.И. Поддерегина. – М.: Высшэйшая школа, 2017. – 208 с.
- 18 Гиляровская, Л. Т. Экономический анализ: учебник для вузов / Л. Т. Гиляровская. — 2-е изд., доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 616 с.
- 19 Глущенко, И. И. Планирование в управленческом учете / И.И. Глущенко. – Москва: СПб. [и др.] : Питер, 2018. – 510 с.
- 20 Горемыкин, В. А. Планирование на предприятии / В.А. Горемыкин. – М.: Высшее образование, 2018. – 640 с.
- 21 Горемыкин, В. А. Планирование на предприятии. Учебник и практикум / В.А. Горемыкин. – М.: Юрайт, 2016. – 858 с.
- 22 Горемыкин, В.А. Планирование на предприятии / В.А. Горемыкин. – М.: Юрайт, 2018. – 509 с.
- 23 Донцова, Л. В. Анализ бухгалтерской (финансовой) отчетности. Практикум / Л.В. Донцова, Н.А. Никифорова. – Дело и сервис - М., 2015. - 160 с.
- 24 Дубровин, И.А. Бизнес-планирование на предприятии: Учебник для бакалавров / И.А. Дубровин. – М.: Дашков и К, 2016. – 432 с.
- 25 Епанчинцев, В.Ю. Бизнес-планирование в первичном семеноводстве / В.Ю. Епанчинцев, Ю.И. Новиков, О.В. Шумакова. // Фундаментальные исследования. – 2016. – № 123. – С. 624-628.
- 26 Епанчинцев, В.Ю. К вопросу о мониторинге бизнес-плана инвестиционного проекта в АПК / В.Ю. Епанчинцев, Н.В. Глушкова // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – 2017. – № 1-3 (28). – С. 56-62.

- 27 Жариков, В. Д. Основы бизнес-планирования в организации. Учебное пособие / В.Д. Жариков, В.В. Жариков, В.В. Беспалов. – М.: КноРус, 2016. – 200 с.
- 28 Карминский, А. М. Информационно-аналитическая составляющая бизнеса / А.М. Карминский. – М.: Финансы и статистика, 2017. – 272 с.
- 29 Ковалев, В.В. Финансы организаций (предприятий): Учебник / В.В. Ковалев. – М.: Проспект, 2016. – 352 с.
- 30 Когденко, В.Г. Экономический анализ: Учебное пособие / В.Г. Когденко. – М.: ЮНИТИ, 2015. – 392 с.
- 31 Логинова, Н. А. Планирование на предприятии транспорта / Н.А. Логинова. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 320 с.
- 32 Лопарева, А. М. Бизнес-планирование / А.М. Лопарева. – М.: Форум, 2015. – 176 с.
- 33 Любушин, Н.П. Экономический анализ: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Бухгалтерский учет, анализ и аудит» и «Финансы и кредит» / Н.П. Любушин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Юнити-дана, 2017. – 575 с.
- 34 Маркарьян, Э. А. Экономический анализ хозяйственной деятельности / Э.А. Маркарьян, Г.П. Герасименко, С.Э. Маркарьян. – М.: КноРус, 2017. – 552 с.
- 35 Морошкин, В. А. Бизнес-планирование / В.А. Морошкин, В.П. Буров. – М.: Форум, 2016. – 288 с.
- 36 Одинцова, Л. А. Планирование на предприятии / Л.А. Одинцова. – М.: Академия, 2017. – 272 с.
- 37 Орлова, П.И. Бизнес-планирование: Учебник / П.И. Орлова. – М.: Дашков и К, 2016. – 288 с.
- 38 Парахина, В.Н. Экономический анализ: Учебное пособие / В.Н. Парахина, Е.В. Галеев, Л.Н. Ганшина. – М.: КноРус, 2013. – 288 с.
- 39 Планирование на предприятии. Шпаргалка. – М.: РИОР, 2017. – 144 с.
- 40 Слинков, В. Н. Стратегическое планирование на основе сбалансированной системы показателей. Стратегический контроль. Практические рекомендации / В.Н. Слинков. – М.: Дакор, КНТ, 2018. – 384 с.

- 41 Троянова, Е. Н. Проблемы бизнес планирования на предприятиях в условиях экономического кризиса / Е.Н. Троянова, А.В. Рыжов // В сборнике: Приоритетные модели общественного развития в эпоху модернизации: экономические, социальные, философские, политические, правовые аспекты. – 2016. – С. 96–98.
- 42 Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ (ред. от 23.04.2018) «Об обществах с ограниченной ответственностью» // Российская газета, N 30, 17.02.1998.
- 43 Цзе, К.К. Методы эффективной торговли: опыт лучшей торговой фирмы года / К.К. Цзе. – М.: Экономика, 2014. – 540с.
- 44 Черняк, В. З. Бизнес-планирование: Учеб. пособие / под ред. В. З. Черняк, Г. Г. Чараев. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Юнити-Дана, 2012. – с.36.
- 45 Шеремет, А. Д., Сайфулин Р. С., Негашев Е. В. Методика финансового анализа. — 3-е изд., перераб. и доп. / А. Д. Шеремет, Р. С. Сайфулин, Е. В. Негашев. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 208 с.
- 46 Экономика, анализ и планирование на предприятии торговли / Под редакцией А.Н. Соломатина. – М.: Питер, 2018. – 560 с.
- 47 Бердникова Л. Ф., Альдебенева С. П. Ключевые показатели финансового анализа бухгалтерской отчетности // Экономика, управление, финансы: материалы IV Междунар. науч. конф. (г. Пермь, апрель 2015 г.). — Пермь: Зебра, 2015. — С. 108-116. — URL <https://moluch.ru/conf/econ/archive/133/7640/> (дата обращения: 11.05.2019).
- 48 Быкова, Н. Н. Сущность понятия финансового состояния предприятия в трактовке разных авторов / Н.Н. Быкова // Молодой ученый. – 2016. – №29. – С. 369-372. – URL <https://moluch.ru/archive/133/37226/> (дата обращения: 11.05.2019).
- 49 Мальцев Д. А. Понятие финансов и определение их роли в достижении целей предприятий в различных организационно-правовых формах // Молодой ученый. – 2018. – №23. – С. 321-323. – URL <https://moluch.ru/archive/209/51206/> (дата обращения: 11.05.2019).
- 50 Сабитова, Г. М. Финансовое состояние предприятия как важнейшая

характеристика его деятельности / Г.М. Сабитова // Молодой ученый. – 2016. – №18. – С. 281-284. – URL <https://moluch.ru/archive/122/33609/> (дата обращения: 11.05.2019).

51 Хабалтуев, А. Ю. Проблемы бизнес-планирования в практике российских предприятий на современном этапе / А.Ю. Хабалтуев, М.А. Авдеева // Молодой ученый. – 2017. – №44. – С. 90-91. – URL <https://moluch.ru/archive/178/46201/> (дата обращения: 11.05.2019).

ПРИЛОЖЕНИЯ
ПРИЛОЖЕНИЕ А

Бухгалтерский баланс за 2016 год (форма 1)

Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2015 г.	На 31 декабря 2014 г.
АКТИВ				
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Нематериальные активы	1110	64	62	51
Результаты исследований и разработок	1120			
Нематериальные поисковые активы	1130			
Материальные поисковые активы	1140			
Основные средства	1150	5039	4911	4731
Доходные вложения в материальные ценности	1160			
Финансовые вложения	1170	22	15	10
Отложенные налоговые активы	1180	315	328	137
Прочие внеоборотные активы	1190	6	7	9
Итого по разделу I	1100	5446	5323	4938
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Запасы	1210	734	707	690
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	20	19	22
Дебиторская задолженность	1230	55	55	58
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	10	12	14
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	99	94	92
Прочие оборотные активы	1260	11	10	10
Итого по разделу II	1200	929	897	886
БАЛАНС	1600	6375	6220	5824
ПАССИВ				
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	1400	1400	1400
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320			
Переоценка внеоборотных активов	1340	(625)	(777)	(851)
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	182	178	168
Резервный капитал	1360	438	426	444
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	1059	802	235
Итого по разделу III	1300	3704	3583	3098

Окончание приложения А

Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2015 г.	На 31 декабря 2014 г.
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1410	663	655	611
Отложенные налоговые обязательства	1420	271	308	443
Оценочные обязательства	1430			
Прочие обязательства	1450			
Итого по разделу IV	1400	933	963	1054
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1510	560	612	693
Кредиторская задолженность	1520	1057	984	914
Доходы будущих периодов	1530	0	0	0
Оценочные обязательства	1540	38	24	28
Прочие обязательства	1550	82	54	37
Итого по разделу V	1500	1738	1674	1672
БАЛАНС	1700	6375	6220	5823

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Отчет о финансовых результатах за 2016 год (форма 2)

Показатель	Код	За отчетный период	За аналогичный период предыдущего года
Доходы и расходы по обычным видам деятельности			
Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей)	2110	4626	4420
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	2120	3438	3301
Валовая прибыль	2100	1188	1119
Коммерческие расходы	2210	295	296
Управленческие расходы	2220	159	159
Прибыль (убыток) от продаж	2200	734	664
Прочие доходы и расходы	2300		
Проценты к получению	2310	0	0
Проценты к уплате	2320	154	141
Доходы от участия в других организациях	2330	17	25
Прочие доходы	2340	76	75
Прочие расходы	2350	115	122
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	558	501
Отложенные налоговые активы	2430		
Отложенные налоговые обязательства	2450		
Текущий налог на прибыль	2410	112	100
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	2400	446	401
СПРАВОЧНО			
Постоянные налоговые обязательства (активы)	2421		
Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900		
Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910		