

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Южно – Уральский государственный университет
(Национальный исследовательский университет)»
Институт открытого и дистанционного образования
Кафедра «Современные образовательные технологии»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой

/А.В. Прохоров/

06 июня 2019 г.

Совершенствование системы работы с клиентом

в ООО «Автоальянс»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

ЮУрГУ – 38.03.04.2019.209.ВКР

Консультанты, (должность)

_____ 2019 г.

Руководитель работы

д.э.н., профессор

_____ / Н.В.Зяблицкая/

_____ 31 мая 2019 г.

Консультанты, (должность)

Автор работы

обучающийся группы ДО-585

_____ /А.А. Коскин/

_____ 30 мая 2019 г.

Консультанты, (должность)

Нормоконтролер

_____ /Н.В.Назарова/

_____ 31 мая 2019 г.

Челябинск 2019

АННОТАЦИЯ

Коскин А.А. Совершенствование системы работы с клиентом в ООО «Автоальянс». – Челябинск: ЮУрГУ, ДО - 585, 134 с., 23 ил., 38 таб., библиогр. список – 22 наим., прил.-нет, 10 л. слайдов

Цель выпускной квалификационной работы - исследование проблем управления бизнес-процессами в рамках клиентоориентированной модели.

Исходя из поставленной цели, определим основные задачи:

- какие изменения организационной структуры следует произвести,
- как преодолеть недостатки протекающих бизнес-процессов.
- исследование теоретических подходов к определению понятия клиентоориентированности,
- исследование бизнес-процессов клиентоориентированной организации и меры по совершенствованию бизнес-процессов.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	8
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ РАБОТЫ С КЛИЕНТОМ	11
1.1 Подходы к понятию клиентоориентированности, понятие и формы про- явления	11
1.2 Анализ клиентоориентированной модели.....	18
1.3 Контроль как составляющая процесса управления качеством	23
2 ХАРАКТЕРИСТИКА ООО «АВТОАЛЬЯНС» И ОТРАСЛЕВЫЕ ОСОБЕННО- СТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ.....	27
2.1 Общие сведения об организации: историческая справка, цели и виды де- ятельности.....	27
2.2 Организационно-правовой статус ООО «Автоальянс»	32
2.3 Характеристика структуры ООО «Автоальянс».....	38
2.4 Отраслевые особенности функционирования.....	44
2.5 SWOT – анализ	52
3 АНАЛИЗ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «АВТОАЛЬЯНС»	56
3.1 Основные показатели деятельности ООО «Автоальянс».....	56
3.2 Анализ финансового состояния ООО «Автоальянс»	59
3.2.1 Анализ финансового состояния предприятия.....	59
3.2.2 Анализ состава и структуры баланса.....	62
3.2.3 Анализ финансовой устойчивости предприятия	90
3.2.4 Анализ ликвидности и платежеспособности предприятия	99
3.2.5 Оценка деловой активности предприятия.....	107
3.2.5 Оценка финансовых результатов предприятия	114
4 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ РАБОТЫ С КЛИЕНТОМ В ООО «АВ- ТОАЛЬЯНС»	120

4.1 Общая характеристика инвестиционного проекта	120
4.2 Коммерческая эффективность проекта.....	123
4.3 Коммерческая эффективность	126
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	131
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	133

ВВЕДЕНИЕ

Высокая конкуренция на современном рынке требует от компаний все больше усилий, направленных не только на поиск новых, но и на удержание существующих клиентов. Проблема эффективного управления взаимодействием с клиентами является очень важной, а ее решение - жизненно необходимым для многих отечественных компаний. Налаживание взаимоотношений с покупателями позволит предприятиям снизить расходы на их привлечение и удержание, более рационально распределить между ними маркетинговый бюджет, укрепляя тем самым свои позиции на рынке и увеличивая в долгосрочной перспективе прибыль.

Одной из наиболее важных задач для компаний является создание подхода к эффективному управлению клиентской базой. Единого подхода к управлению взаимоотношений с потребителем не выработан. Данный вопрос рассматривался в работах П. Молино, Э. Пейна, М. Роджерс и Д. Пепперса.

Для улучшения устойчивой конкурентной позиции требуется более глубокое понимание ориентации на клиента, наиболее востребованными становятся практические механизмы повышения клиентоориентированности. В связи с этим тема ориентации на клиента представляется актуальной как в плоскости теоретических исследований, так и в области решения прикладных задач.

При этом наиболее актуальным становится не только определение того, что должно подразумеваться под "клиентоориентированностью" и как следует измерять такие показатели. Целью выпускной квалификационной работы является предложение конкретных мер по совершенствованию системы работы с клиентами, что и приведет к достижению целей коммерческой организации.

На примере рассматриваемой организации – ООО «Автоальянс» - будет исследовано влияние взаимоотношений с клиентом на формирование стратегии компании.

Теоретические и практические аспекты клиентоориентированной стратегий компании исследуются критически, так как ставится под сомнение, является ли

клиентоориентированность абсолютным благом для компании и должна ли она ограничиваться каким-либо образом.

Отдельно следует сказать о методах исследования поведения клиента - потребителя услуг. Здесь преобладает, прежде всего, метод наблюдения, который состоит в отслеживании поведения потребителей в различных ситуациях.

Рассматривается связь между управленческими бизнес-процессами и клиентоориентированностью организации.

Исследуется система отношений между руководством, персоналом, клиентом и конкурентами. Каков порядок донесения идей и мнения от одной стороны до другой, каковы направления связей между объектами и что нужно сделать, чтобы преодолеть замкнутый круг. Как правило, руководство в одностороннем порядке руководит персоналом. Сотрудники, практически в принудительном порядке представляют клиенту возможность ограниченного выбора, что вызывает отторжение у последнего и вынуждает потребителя обратиться к конкуренту. В рамках рыночной конкуренции чужой успех приводит, как правило, к собственному провалу, что вынуждает руководство нашей компании пойти по второму кругу с измененной установкой.

Цель выпускной квалификационной работы - исследование проблем управления бизнес-процессами в рамках клиентоориентированной модели.

Исходя из поставленной цели, определим основные задачи:

- какие изменения организационной структуры следует произвести,
- как преодолеть недостатки протекающих бизнес-процессов.
- исследование теоретических подходов к определению понятия клиентоориентированности,
- исследование бизнес-процессов клиентоориентированной организации и меры по совершенствованию бизнес-процессов.

Объект исследования - ООО «Автоальянс».

Предмет исследования - совершенствование системы работы с клиентом в ООО «Автоальянс».

Как уже было сказано, предметом исследования будут основные бизнес-процессы в рамках ООО «Автоальянс» - организации общественного питания. Под основными процессами понимаются процесс поставки товаров, процесс создания блюда - новой позиции меню, а также процесс найма нового персонала. Актуальность темы работы применительно к отрасли не подлежит сомнению: работая в сфере услуг, надо постоянно изобретать новые способы угодить клиенту, пусть даже придется проделать долгий путь.

По многочисленным оценкам экспертов, развитие ресторанного бизнеса имеет большие перспективы. В настоящее время процесс развития ресторанного бизнеса затрагивает почти каждого человека, так как потребителями ресторанных услуг в значительной степени являются все жители и гости города, современная жизнь которых не представляется без отдыха в ресторане или кафе.

Настоящая работа состоит из 4 глав: в первой главе определяются ключевые понятия клиентоориентированности и теоретические возможности совершенствования работы с клиентом, разрабатываются критерии оценки деятельности клиентоориентированной компании и особенности управления такой компанией. Во второй главе дается характеристика объекта анализа - ООО «Автоальянс». На основе подобранных критериев дается оценка бизнес-процессам организации, изучаются система отношений внутри компаний и определяются сильные и слабые стороны компании, ее возможности и угрозы развития. В третьей главе рассматривается анализ финансово-хозяйственной деятельности организации. Четвертая глава содержит конкретные практические рекомендации по повышению привлекательности для потребителей объекта исследований, даются рекомендации по преодолению проблем в осуществлении бизнес-процессов, рассмотренных во второй главе.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ РАБОТЫ С КЛИЕНТОМ

1.1 Подходы к понятию клиентоориентированности, понятие и формы проявления

В целях настоящей работы ориентация на клиента будет рассматриваться с точки зрения 2 базовых подходов: в контексте рыночной ориентации клиента и с позиций маркетинга взаимоотношений, послужившем продолжением указанной концепции.

Ориентация на клиента - неотъемлемый элемент деятельности компании. Именно клиент является источником прибыли фирмы, поэтому чтобы оставаться конкурентоспособной любая фирма должна ориентироваться на потребности своих клиентов.

Под термином "рыночная ориентация" понимают ориентированность всех отделов фирмы на рынок. Изучение влияния рыночной ориентации фирмы на ее результативность началось в конце 1980-х годов. Многие авторы изучали данную концепцию, однако почти все из них опирались на идеи основоположников концепции рыночной ориентации: Ф. Вебстера и Р. Дешпанде, Д. Нарвера и С. Слейтера, А. Коли и Б. Яворски.

Согласно Вебстеру и Дешпанде, ориентация на рынок - это набор межфункциональных процессов и видов деятельности, направленных на привлечение, удержание и удовлетворение клиентов путем постоянной оценки их потребностей. Позже, после выхода в свет работы Коли и Яворски, под термином "рыночная ориентация" стали понимать деятельность, направленную на сбор информации о рынке и потребностях клиентов, как существующих, так и потенциальных; межфункциональное распространение этой информации в компании; действия, предпринимаемые на основе этой информации. Итак, в соответствии с работами Нарвера и Слейтера, рыночная ориентация состоит из трех элементов:
-ориентация на клиентов;

-ориентация на конкурентов;

-межфункциональное взаимодействие в компании.

Среди современных работ, посвященных изучению рыночной ориентации, выделяются исследования Кондьюи и Мавондо, а также Ламбена. Конди и Мавондо выявили связь между рыночной ориентацией компании и её ориентацией на внутреннего клиента, а также влияние этих факторов на эффективность организации. Ж.-Ж. Ламбен в своей книге "Менеджмент, ориентированный на рынок" разработал концепцию Нарвера и Слейтера, заметив, что рыночно ориентированная фирма - это "фирма, ориентированная на потребителей, дистрибьютеров, конкурентов, влиятельных лиц и макромаркетинговую среду и поддерживающая оптимальный баланс этих четырех ориентаций посредством межфункциональной координации".

На основании выше сказанного можно предположить, что понятия ориентации на рынок и ориентации на клиента являются тождественными.

Понятие клиентоориентированности в рамках концепции ориентации на рынок:

В разных исследованиях используются различные определения клиентоориентированности. В большинстве из них за основу взяты определения основоположников: Нарвера и Слейтера, Коли и Яворски, Дешпандэ, Фарлея и Вебстера. Их определения ориентации на клиента приведены в Таблице 1.

Таблица 1.1 - Классические определения клиентоориентированности (КО)

Авторы	Определение клиентоориентированности
Коли, Яворски	Деятельность, направленная на сбор информации о рынке и потребностях клиентов, как существующих, так и потенциальных; межфункциональное распространение этой информации в компании; действия, предпринимаемые на основе этой информации.
Нарвер, Слейтер	Понимание целевых покупателей, удовлетворение их потребностей, полное понимание их цепочки сознания ценности и ее развития в будущем, понимание нужд не только собственных клиентов, но и всех членов распределительного канала.
Дешпандэ, Файлер, Вебстер	Часть корпоративной культуры, набор убеждений, ставящий интересы клиента на первое место перед интересами менеджеров, акционеров, работников. Фокус не только на понимании потребностей существующих и потенциальных клиентов, но так же на понимании их ценностей и убеждений

Указанные определения выражают определенный аспект ориентации на клиента: деятельность, организационная культура, деятельность и процессы соответственно. Резюмируя выше приведенные определения, можно заключить, что клиентоориентированность в контексте данной концепции - это деятельность компании, направленная на:

- сбор информации о рынке и настоящих и будущих потребностях существующих и потенциальных клиентов на всех уровнях цепочки распределения;
- распространение этой информации в компании;
- разработку и реализацию программы действий, основанной на полученной информации.

Целью клиентоориентированности является создание наиболее высокой ценности для клиентов, которая позволит привлечь новых клиентов, сохранить имеющихся клиентов и увеличить прибыль с клиента.

Положительное влияние клиентоориентированности на результаты деятельности компании выражается в следующих явлениях:

- повышение клиентоориентированности увеличивает удовлетворенность клиентов и способствует продолжению взаимоотношений с компанией;
- повышение клиентоориентированности стимулирует рост следующих показателей: отдача от инвестиций, прибыль, объем продаж, доля рынка. Отсюда возникает необходимость найти оптимальный баланс между затратами на развитие клиентоориентированности в фирме и выгодам от такого развития;
- повышение клиентоориентированности способствует развитию инновационной деятельности компаний, запуску новых продуктов с учетом пожеланий клиентов.

Понятие клиентоориентированности неразрывно связано с достижениями маркетинга взаимоотношений. Маркетинг взаимоотношений (далее - "МВ") основывается на удержании и улучшении отношений с текущими потребителями, а не на привлечении новых. Объектом управления маркетингом становятся отношения с потребителями и другими участниками купли-продажи.

Исследователи выделяют ряд преимуществ использования данной концепции.

Преимущества для компании:

- . Снижение издержек, особенно связанных с привлечением новых клиентов.
- . Создание препятствий для входа конкурентов на рынок за счет наличия стабильной группы потребителей и опыта в управлении персоналом.
- . Появление основной группы потребителей, обеспечивающей рынок для тестирования и вывода новых продуктов с меньшим риском.

Выгоды подхода для клиентов:

- . Психологические - тесное общение с компанией.
- . Социальные - дружеские отношения с персоналом.
- . Экономические - получение скидок и товара, который приспособлен под конкретного потребителя.

Прикладной частью концепции МВ является концепция клиентоориентированности (далее - "КО"). Первые упоминания о необходимости исследования проблемы ориентации на клиента ведутся с середины 1950-х гг. в рамках формирующейся концепции рыночной ориентации (П. Дракер, Дж. МакКитерик, Т. Левитт). Развивая положения этой концепции, Х. Барксдэйл, Б. Дарден, Р. Хиз, Р. Лаш, К. Макнамара и др. оценивали степень практического применения рыночной ориентации в компании. А. Фелтон, Р. Лир, Ф. Вебстер изучали факторы и степень их влияния на внедрение концепции рыночной ориентации в компании. Второй этап роста интереса к изучению тематики ориентации на клиента приходится на начало XXI века. В этот период ориентация на клиента окончательно выделилась из концепции рыночной ориентации как самостоятельное направление. Ряд исследователей (Дж. Шет, П. Энгардио и др.) поставили вопрос о существовании и форме ориентации на клиента на развивающихся рынках. По их мнению, в условиях развивающихся рынков компании должны в большей степени способствовать развитию рынков (обучение клиентов), а не обслуживать существующие потребности (ориентация на клиентов).

Важность и необходимость маркетинговой ориентации на выстраивание индивидуальных отношений с потребителями и КО обусловлена современным развитием товарного мира и рынка. На сегодняшний день предложение на рынке очень велико: товары и услуги все больше становятся стандартизированными, а услуги унифицированными, что приводит к формированию повторяющихся маркетинговых решений. Поэтому единственный способ удержать потребителя - это индивидуальное выстраивание отношений и индивидуализация товаров и услуг за счет приспособления к индивидуальным потребностям клиента. Установление долгосрочных доверительных отношений с клиентами позволяет снизить транзакционные издержки: поиска информации, заключения договоров, стандартизации качества продукции, защиты прав собственности и защиты от захвата рынка со стороны конкурентов. В МВ разработка, производство и поставка объединяются в один бизнес - процесс, направленный на удовлетворения конкретного запроса покупателя. Создание клиентоориентированной компании требует перестройки и системы не только маркетинга, и системы управления фирмой.

Выделим основные элементы КО, внедрение которых является необходимыми шагами построения компании, ориентирующейся на клиента:

- А) Понимание. Компания должна осознавать, кто ее ключевые клиенты, подбирать критерии для оценки, и все свои решения ориентировать на эти критерии.
- Б) Формирование единых целей компании. Компания должна требовать от сотрудников единого понимания целей компании, политики отношений с клиентами.
- В) Обучение сотрудников. Обучение должно происходить в соответствии со сформированными принципами воспитания. Для повышения уровня КО компания должна обучить способам реализации рабочих задач, способам реагирования на типичные рабочие ситуации и способам реагирования на нетипичные ситуации.
- г) Вознаграждение. Вознаграждение должно быть справедливо и конкурентно способно за тот же вид работы, но при этом сумма вознаграждения должна урентоспо-

собно, то есть сотрудник должен получать не меньше, чем предлагаю быть сопоставима с заработком иных сотрудников других специальностей в компании.

Д) Технологизация КО. Технологизация происходит тогда, когда действия, связанные с обеспечением процесса, обоснованы наличием специальных инструментов - оборудования или других технических средств. Основная трудность внедрения КО - разработка системы управления, в которой КО была бы интегрирована в технологический процесс.

Е) Диагностика КО. Важными элементами создания КО компании является диагностика - постоянная проверка на КО. Диагностика должна включать как оценку внутренней КО (удовлетворенность персонала), так и оценку КО сотрудников (отношение к клиентам).

Построение клиентоориентированной системы управления затрагивает все подсистемы управления организацией, такие как механизм управления, структура управления, процесс управления, механизм развития, управленческая способность.

Различные проявления клиентоориентированности требуют систематизации, в качестве ключевого критерия предлагается использовать понятие формы ее реализации. Под формой клиентоориентированности понимается система ее проявлений, в которой выделяются виды, уровни и подсистемы, связанные между собой. Совокупность проявлений клиентоориентированности уместно рассматривать в рамках модели Мак-Кинси "7С" (Таблица 2), в соответствии с которой организация как объект управления в процессе управленческого воздействия формирует собственные характеристики.

На основании выше изложенного, возможно дать определение "клиентоориентированности". Единства в российской научной сфере при определении данного понятия не имеется. Наиболее популярна следующая формулировка: "клиентоориентированность - это инструмент управления взаимоотношениями с клиентами, нацеленный на получение устойчивой прибыли в долгосрочном периоде и ба-

зирующийся на трех критериях: ключевая компетенция, целевые клиенты и равенство позиций".

Но в итоге своими действиями только клиент может решить, какая компания является клиентоориентированной, а какая - нет. Таким образом, имеет смысл выяснить, каких показателей или целей следует добиться, чтобы в глазах потребителя (потенциального или действующего) быть клиентоориентированной компанией (таблица 1.2)

Таблица 1.2 - Проявление клиентоориентированности

Элемент модели 7С	Суть	Проявление формы клиентоориентированности
А	Б	В
Структура	Организационная схема, описание работ, должностные инструкции, линии субординации.	Взаимодействие операционного, обслуживающего, управленческого персонала между собой: внешние коммуникации обслуживающего персонала, не связанные с основной деятельностью предприятия.
Системы	Формальные и неформальные процедуры и информационные потоки в организации, принципы распределения работы, система учета, контроля, качества, оценки результатов и т.д.	Соответствие принятых в организации процедур требованию удовлетворению потребностей клиентов.
Стиль	Образ действий руководителя, выражающийся в оптимальном распределении рабочего времени, выборе системы вознаграждений результатов работы и разрешения конфликтных ситуаций, поведения в вербальных и невербальных коммуникациях.	Распространение взаимоотношений «клиент - потребитель» во всех коммуникациях предприятия дает возможность совершенствования соответствия предприятия ожиданиям клиентов.
Состав	Персонал его демографические характеристики, опыт, образование и подготовка, соответствие занимаемой должности	Персонал организации обеспечивает коммуникации клиента и организации, т.е.получает и передает информацию о нуждах клиентов и о степени их удовлетворенности оказанными услугами
Совместные ценности	Предмет гордости компании. Разделяемые персоналом совместные ценности стоят выше, чем поставленные цели, но могут и включать их. Совместные ценности наиболее явно проявляются в кризисных ситуациях.	Пропаганда совместных ценностей организации, как форма проявления клиентоориентированности, удерживает все элементы управления в едином стремлении удовлетворения потребностей клиента.

Продолжение таблицы 1.2

Стратегия	План распределения ресурсов и достижения успеха в условиях конкуренции. Организация, как динамическая система предполагает иметь такую систему менеджмента, которая формирует обновленные умения и навыки.	Наличие стратегии позволяет организации добиться успеха в том или ином аспекте оказания услуги.
-----------	--	---

1.2 Анализ клиентоориентированной модели

Одним из показателей, характеризующих способность фирмы привлечь клиентов и влияющих на успех фирмы, является деловая репутация. Хорошая репутация влечет увеличение продаж и приносит прибыль, помогает получать контракты и привлекать инвестиции на более выгодных условиях, повышает лояльность персонала и снижает вероятность спадов в условиях кризиса, повышает привлекательность компании при поиске нового персонала. Деловая репутация дает ощутимые материальные результаты. Если же репутация фирмы страдает, то помимо упущенной выгоды это несет ряд серьезных угроз бизнесу – от снижения стоимости акций компании до потери персоналом мотивации.

На основании изложенного выше, мы приходим к выводу, что клиентоориентированность - это не просто отдельно существующее явление, а часть современной модели управления, появившаяся под влиянием экономики.

Относительно рассмотренного понятия существует ряд популярных заблуждений, как то невозможность извлечения максимальной прибыли клиентоориентированной компанией, рассмотрение явления с точки зрения исключительно отношений между бизнесом и потребителем в узком смысле этого слова.

Клиентоориентированность - это не просто характеристика бизнеса, указывающая на место интересов потребителя в системе приоритетов руководства компании и собственников. Это также и ресурс, позволяющий удержать клиентов в условиях конкурентной среды, привлечь новых клиентов, что не противоречит "стандартной" цели коммерческой организации - извлечению максимальной при-

были. Привлечение и удержание клиентов традиционными методами требуют огромных затрат, которые несоизмеримы с теми мерами, которые может принять клиентоориентированная компания.

Задачей современной компании является сотрудничество с клиентом на основе общих ценностей, скалярной цели и принципа взаимоуважения. Императивные отношения не являются выгодными в долгосрочной перспективе в условиях рынка, так как они слабо отражают позитивные сдвиги на рынке, но очень четко отражают изменения негативного плана.

Нужно понимать, что суть психологии человека в том, что для завоевания доверия требуется не так много. Но выполнение минимальных требований для компании влечет и укрепление деловой репутации, что может сказаться, в том числе, на отношениях с другими организациями.

Таким образом, построение клиентоориентированной компании - это путь развития организации, который направлен на получение долгосрочной выгоды и который требует постоянной дисциплины как внутри организации, так и в отношениях внешнего характера, в том числе отношениях с потребителем.

Управление взаимоотношениями с клиентами:

Важной задачей любой компании, особенно крупной, является формирование системы управления отношениями с клиентами. Создание некоего алгоритма управления отношениями с клиентами позволяет комплексно управлять клиентской базой, независимо от специфики компании. Соответственно, методики управления отношениями с клиентами состоят из общей части (действия, которые предпринимаются постоянно) и особенной части (действия, которые предпринимаются в зависимости от личности сотрудника и/или клиента).

Общая методика учитывает базовые интересы клиента в определенном обществе, а уточненная методика - личность клиента, а также особенности бизнес-процессов в рамках рассматриваемой компании.

Существует ряд методик повышения эффективности управления отношениями с клиентами, успеха, применения которых зависит от таких критериев как

степень доведения до возможности практического использования; наличие математического аппарата; учет отраслевых особенностей и специфики деятельности компании; наличие основных принципов управления взаимоотношениями с клиентами (дифференцированный подход, ориентация на клиента).

Необходимо рассмотреть ряд наиболее известных методик, среди которых обычно выделяют модель IDIC М. Роджерс и Д. Пепперса, комплекс программ П. Молино и совокупность кросс - функциональных процессов по управлению клиентской базой Э. Пейна. Они, несомненно, являются предпосылками формирования единой схемы взаимодействия с клиентами, назначение которой состоит в повышении эффективности деятельности компании в целом. Но каждая из этих моделей представляет собой лишь теоретическую концепцию, которая носит скорее рекомендательный характер и не имеет возможности практического применения.

Например, согласно модели Э. Пейна, чтобы выстроить успешные отношения с клиентами, компании необходимо: "разработать клиентоориентированную стратегию, решить вопрос о создании ценности для клиента, выбрать наиболее приемлемые каналы взаимодействия с ним, собрать и в нужное время использовать информацию о покупателях, а также оценить эффект от вышеназванных действий". Автор дает только советы и указания по решению проблемы управления клиентской базой. Как и в каком виде должна быть разработана клиентоориентированная стратегия, как оценить ценность, приносимую клиентом, каким образом различать покупателей неизвестно. Компании вынуждены сами искать ответы на поставленные вопросы, что приводит к отсутствию системности и, как следствие, негативным результатам. Комплекс кросс - функциональных процессов Э. Пейна отличается не прикладным характером и не включает в себя конкретных инструментов, с помощью которых проблема управления взаимоотношениями с клиентами может быть разрешена.

Процесс IDIC М. Роджерс и Д. Пепперса также представляет собой теоретическую концепцию по управлению, основанную на следующих рекомендациях: компании необходимо "идентифицировать своего покупателя, затем дифференци-

ровать его по определенным параметрам и осуществлять стандартизированное взаимодействие с ним". Конкретика в данном случае полностью отсутствует, четкие, понятные действия и механизмы реализации каждого этапа создателями процесса IDIC не указываются, количественные показатели для более точного описания особенностей процесса взаимодействия с клиентами не используются.

Что касается концепции П. Молино, то процесс управления отношениями с клиентами заключается в: "создании точки зрения единого покупателя и товара, в определении баланса между потреблением клиента и его вкладом, привлечении нужных покупателей посредством маркетинга и осуществлении опыта покупателя". Указанные рекомендации являются слишком общими, что не позволяет применить их на практике.

Исходя из указанных подходов, принято выделять несколько общепринятых рекомендаций, выполнение которых приведет к оптимизации алгоритма управления взаимоотношениями с клиентом:

- сегментация клиентской базы; оценка прибыльности клиентских сегментов; оценка удовлетворенности клиентов работой компании;
- оптимальное распределение маркетинговых расходов и выбор стратегических альтернатив по управлению клиентскими сегментами.

Выполнение указанных действий обеспечит требуемый уровень взаимодействия с клиентом с момента привлечения на протяжении всего жизненного цикла общения с клиентом. Указанные рекомендации обеспечат обратную связь с клиентом, которая служит неким стабилизатором меняющейся внешней среды компании.

Таким образом, целью анализа бизнес-процессов конкретной организации с точки зрения ее клиентоориентированности является составление практических рекомендаций, уточняющих общие положения с учетом особенностей воздействия внутренней и внешней среды.

Процессный подход направлен на то, чтобы составляющие деятельности компании в своей совокупности образовали систему, которая становилась бы

быстрее, лучше, дешевле. Пожалуй, принципы сотрудничества с клиентом неразрывно связаны с принципами применения процессного подхода. Клиент видит узкие места в обслуживании и производстве, выражая свое отношение спросом на продукцию или услуги.

Учитывая специфику ресторанной деятельности, а также соответствующий спрос в Нижневартовске следует выделить следующие критерии для оценки деятельности организаций общественного питания:

- местоположение и интерьер;
- качество приготовления пищи;
- качество обслуживания;
- разнообразие меню;
- средний счет;
- разнообразность (наличие) маркетинговых программ.

Указанные критерии применимы к любой организации общественного питания. Факторы местоположения и интерьера важны с точки зрения внешней привлекательности заведения, так как все процессы, как правило, скрыты от потребителя и потребителя невозможно привлечь иначе, чем выгодным местоположением и современным дизайном помещения.

После того как потребитель выбирает определенное заведение, он должен быть встречен как желанный гость, иначе клиент уйдет и не вернется. Обслуживанию посвящено множество специальной литературы в области ресторанного дела, поэтому основы гостеприимства и сервиса должны быть освоены каждым сотрудником.

В общем случае, плохое впечатление о еде не скрасит даже лучший сервис. В целях настоящей работы не будут приниматься в расчет заведения высшего уровня, куда многие ходят скорее для проведения бизнес - переговоров, выходов в свет и посещения мероприятий, проходящих в помещении ресторана.

Также стоит обратить внимание на ценообразование - цены должны быть разумными, но в то же время направленными на единственно возможную цель - извлечение максимальной прибыли.

Как следствие, дополнением к умелому ценообразованию будет служить эффективное составление маркетинговых программ. Это связано как с привлечением новых клиентов, так и с проведением мероприятий по удержанию старых.

В общем, при составлении списка критериев для каждой конкретной организации необходимо следовать по пути клиента, осознавая, с какими процессами он сталкивается на своем пути.

Рассмотрение бизнес-процессов и рекомендации по их улучшению должны производиться на основе именно указанных данных, характеризующих уровень клиентоориентированности кафе, как с позиций внешней среды компании, так и внутренней среды.

1.3 Контроль, как составляющая процесса управления качеством

Процесс управления включает в себя следующие функции: планирование, организация, мотивация, регулирование, анализ, контроль.

Контроль - комплекс мероприятий, направленный на оценку деятельности предприятия. Контроль как функция управления используется при оценке качества предоставляемых услуг. Контроль представляет собой заключительную стадию процесса управления.

Суть управления качеством состоит в том, чтобы, проанализировав ситуацию, определить цели и задачи, составить план их выполнения, продумать, как организовать выполнение задачи, обеспечив исполнителей необходимыми ресурсами, настроить исполнителей на выполнение задачи, скоординировать действия и проконтролировать исполнение, при необходимости внести коррективы в полученные результаты и учесть их в будущем.

Процесс контроля качества состоит из нескольких этапов:

- установка стандартов;
- оценка достигнутых результатов;
- проведение корректировок, в случае если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов.

Стандарты - это конкретные цели, выполнение которых поддается измерению. Стандарты, используемые для контроля, неразрывно связывают его с процессом планирования. То есть для того, чтобы что-то проконтролировать, нужно сначала поставить задачу и задать критерии ее успешного выполнения. Контроль состоит в том, чтобы проверить выполнено или нет задание (цель, задача, план, работа), в полном ли объеме, в нужные ли сроки и насколько качественно.

Наиболее используемые принципы контроля, при оценке качества является: регулярность; прозрачность; единоначалие; четкость; важность задания; документальное сопровождение.

Одним из основных направлений формирования стратегических конкурентных преимуществ является предоставление услуг более высокого качества по сравнению с конкурирующими аналогами. Ключевыми здесь являются предоставление таких услуг, которые удовлетворяли бы и даже превосходили ожидания целевых клиентов. Ожидания клиентов формируются на основе уже имеющегося у них опыта, а также информации, получаемой по прямым (личным) или по массовым (неличным) каналам маркетинговых коммуникаций. Исходя из этого, потребители выбирают производителя услуг и после их предоставления сравнивают свое представление о полученной услуге со своими ожиданиями. Если представление о предоставленной услуге не соответствует ожиданиям, клиенты теряют к сервисной фирме интерес, если же соответствует или превосходит их ожидания, они обращаются к такому производителю услуг.

Неудовлетворенность услугой ведет, как правило, к большим потерям в доле рынка. Именно поэтому производитель услуг должен как можно точнее выявлять потребности и ожидания своих целевых клиентов. О качестве услуги труднее судить и еще труднее его определить. Особенно трудно оценить сроки об-

служивания клиентов.

Например, когда клиент входит в компанию, очередь в 1-2 человека (никак не 5-6) ведет к лучшему восприятию качества услуги, чем при полном отсутствии очереди. С одной стороны, клиенты очень чувствительны к ситуациям, в которых им приходится подолгу ожидать исполнения услуги. Таким образом, у них складывается предвзятое отношение к ее качеству.

С другой стороны неоправданное в глазах клиента сокращение времени обслуживания может далеко не всегда восприниматься ими как благо. Плохо, когда продавец в магазине не торопится предложить свои услуги, но еще хуже воспринимается ситуация, когда продавец излишне напорист. Справедливо и то, что покупатели услуг готовы согласиться на некоторые уступки в ситуациях пикового спроса, но только тогда, когда продавец в магазине занят обслуживанием других клиентов, а не болтает по телефону. Следует также отметить, что фактор времени продавец услуги и ее потребитель воспринимают по-разному.

Для российского потребителя сегодня зачастую важен не столько сам товар или услуга, сколько то, кто и как его обслуживает. Только довольный клиент вернется снова, приведет друзей или расскажет. Не секрет, что в России лучшей рекламой является общественное мнение.

Уровень сервиса существенно влияет на объемы продаж, поэтому зависимость между качеством сервиса и успехом компании действительно колоссальная. Если клиента обслужили неудовлетворительно, он уйдет к конкурентам.

Уровень российского сервиса уже не похож на бывший советский, но и до качественного европейского ему еще далеко.

Сервис в столице за последние годы, несомненно, улучшился.

Такой вывод можно сделать хотя бы потому, что заметно увеличилось количество российских компаний, использующих технологию клиентоориентированности. Сам факт внедрения этой методики говорит о том, что стратегия компаний уже направлена на повышение качества обслуживания. Конечно, не во всех сферах бизнеса эти изменения налицо. Лидерами по улучшению качества обслу-

живания можно назвать банки и сетевые магазины. Зарождается интерес к сервису и у компаний в сфере туризма, недвижимости. И это вполне объяснимо. Для завоевания и удержания лидерских позиций в перечисленных сферах придумать что-то новое довольно сложно, а все инновации быстро копируются конкурентами.

Как показывают исследования качества обслуживания клиентов во всех сферах экономики, один способ удержать клиента - обслуживать наиболее качественно, ведь только довольный уровнем обслуживания потребитель возвращается и приводит новых покупателей.

Согласно рассмотренным рекомендациям: удовлетворенный клиент порекомендует Вас трем знакомым, неудовлетворенный клиент расскажет о Вас 10 знакомым.

Так по результатам опроса было получено 70 % удовлетворенных клиентов.

Удовлетворенные клиенты $70 \times 3 = 210$ положительных рекомендаций. Неудовлетворенные клиенты $30 \times 10 = 300$ негативных рекомендаций.

В настоящее время усиления конкуренции необходимо серьезно подходить к качеству обслуживания клиентов.

Высокое качество обслуживания увеличивает прибыль и внутренние ресурсы компании за счет удержания старых клиентов и приходящих по их рекомендациям новых. Повышает лояльность и переносит акцент с вопроса цены на вопрос доверительных взаимоотношений.

Поэтому в настоящее время многие компании начали задумываться о качестве использования существующих методов контроля, позволяющих оценивать удовлетворенность клиентов. В банках создаются специальные службы, подразделения или отделы для поддержки контроля качества обслуживания.

2 ХАРАКТЕРИСТИКА ООО «АЛЬЯНС» И ОТРАСЛЕВЫЕ ОСОБЕННОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ

2.1 Общие сведения об организации: историческая справка, цели и виды деятельности

ООО «Автоальянс» является организацией общественного питания, созданной в ноябре 2012 года, решением учредителей - группы собственников компании. Организация является кафе-столовой, расположенной в здании по адресу: город Нижневартовск, ЗПУ 18 стр.12.. Кафе осуществляет свою деятельность в соответствии уставом предприятия, законодательством Российской Федерации и на основании основополагающих стандартов:

- ГОСТ-Р 50762-95 "Общественное питание. Классификация предприятий"
- ГОСТ-Р 50763-95 "Общественное питание. Кулинарная продукция, реализуемая населению"
- ГОСТ-Р 50764-95 "Услуги общественного питания".

В соответствии с уставом, организация занимается следующими видами деятельности:

- Предоставление услуги общественного питания;
- Производство и реализация продуктов питания;
- Осуществление торгово-закупочной деятельности;
- Организация рекламной, информационной и оформительской деятельности.

Кафе-ресторан работает по будним дням с девяти часов утра до шести вечера (9:00-02:00). Основной вид деятельности - оказание услуг общественного питания. Также осуществляются дополнительные виды услуг, такие как обслуживание банкетов, корпоративных вечеров, а также обслуживание туристических групп.

Организация внимательно следит за качеством закупаемой и производимой продукции: поставки производятся только у проверенных производителей, вся продукция имеет необходимые лицензии и сертификаты.

Организация уделяет внимание и стандартизации процессов производства продуктов: с точностью соблюдаются калькуляционные карты к каждому блюду, а также надлежаще используется и налаживается оборудование в организации: качество еды должно всегда быть на одинаково высоком уровне.

Руководство учитывает и интересы работников: это касается, как и юридических аспектов (трудовые отношения оформлены трудовым договором, перечисляются налоги в бюджет и отчисления в пенсионный фонд и фонд социального страхования), так и организационных аспектов. Все понимают, что труд в организации общественного питания является крайне ответственным, так как право на ошибку отсутствует, поэтому приоритет в управлении персоналом отдается созданию дружного коллектива работников - профессионалов своего дела. К исправно выплачиваемой зарплате добавляются не менее важные аспекты, как нематериальная мотивация сотрудников, обучение и профессиональная переподготовка. Руководство заботится о своих сотрудниках не меньше, чем о клиенте, в расчете на то что благополучная обстановка на рабочем месте положительно отразится на качестве работы в целом.

Указанная организация является не единственной организацией общественного питания, в которой участвует та же группа учредителей. То есть руководящий персонал компании имеет большой опыт как работы на руководящих должностях в целом, так и стаж в отрасли общественного питания в частности.

Предприятие общественного питания – предприятие, предназначенное для производства кулинарной продукции, мучных кондитерских и булочных изделий, их реализации и организации потребления.

Предприятия общественного питания могут иметь разную организационно-правовую форму. В общественном питании предпринимательская деятельность может осуществляться без применения наемного труда и регистрироваться как индивидуальная трудовая деятельность, с привлечением наемного труда, предполагающим регистрацию предприятия.

Предприятием является самостоятельный хозяйствующий субъект, созданный для производства продукции, выполнения работ и оказания услуг в целях удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли. Предприятие самостоятельно осуществляет свою деятельность, распоряжается продукцией, полученной прибылью после уплаты налогов. В соответствии с законом могут создаваться предприятия частной, государственной и муниципальной собственности. В общественном питании действуют преимущественно частные и муниципальные предприятия. При этом муниципальные предприятия создаются органами местного самоуправления и берут на себя ответственность за организацию социального питания; имущество муниципальных предприятий образуется за счет средств соответствующего местного бюджета и находится в собственности района, города.

Изготавливаемая предприятиями общественного питания продукция имеет ограниченные сроки реализации. Так, при массовом изготовлении горячие блюда готовятся на 2-3 часа реализации, а холодные – на 1 час. Это требует выпуска продукции партиями, по мере ее потребления.

Ассортимент выпускаемой предприятиями общественного питания продукции очень разнообразный, для его приготовления используются разные виды сырья. Разнообразие выпускаемой продукции позволяет более полно удовлетворять спрос потребителей, однако усложняет организацию производства: многие виды сырья требуют особых условий хранения, разных помещений для механической кулинарной обработки.

Разнообразие изделий зависит от характера спроса и особенностей обслуживаемого контингента, его профессионального, возрастного, национального состава, условий труда, учебы и других факторов.

Режим работы предприятий общественного питания зависит от режима работы обслуживаемых ими контингентов потребителей промышленных предприятий, учреждений, учебных заведений. Это требует от предприятий особенно ин-

тенсивной работы в часы наибольшего потока потребителей -в обеденные пере-
рывы, пересмены.

Спрос на продукцию общественного питания подвержен значительным из-
менениям по временам года, дням и даже времени суток. В летнее время повыша-
ется спрос на блюда из овощей, прохладительные напитки, холодные супы. С по-
зиции маркетинга каждое предприятие должно анализировать и изучать рынок
сбыта, от этого зависит ассортимент выпускаемой продукции и способы обслужи-
вания.

Предприятия общественного питания предоставляют кроме услуг питания
много других, например: организацию и обслуживание торжеств, семейных обе-
дов, услуги по организации досуга, проката посуды и т.д.

Указанные выше особенности работы предприятий общественного питания
учитываются при рациональном размещении сети предприятий, выборе их типов,
определении режима работы и составлении меню.

В рамках выпускной квалификационной работы был проведен анализ кон-
курентной среды общепита. Основными конкурентами ООО «Автоальянс» в об-
ласти организации общественного питания являются ООО "Планета", ООО
"Марк", ООО "Звезда" (Таблица 2.1). В целях оценки конкурентной среды не при-
нимаются во внимание заведения высшего уровня, куда многие ходят скорее для
проведения бизнес - переговоров, выходов в свет и посещения мероприятий, про-
ходящих в помещении ресторана.

Таблица 2.1 - Основные конкуренты ООО «Автоальянс»

Показатели	ООО "Дуэт +"	ООО "Планета"	ООО "Марк"	ООО "Звезда"
местоположение и интерь- ер;	4	2	4	3
качество обслуживания;	4	3	5	3
разнообразие меню;	5	3	4	2
качество приготовления пищи;	4	3	5	2
средний счет;	4	3	2	5
количество посетителей;	4	4	3	5
влияние сезонности на обо- рот;	3	2	4	1

разнообразие (наличие) маркетинговых программ.	2	1	4	1
--	---	---	---	---

Критерии оценки:

- очень плохо
- плохо
- есть база для развития
- хорошо
- очень хорошо

Данная таблица составлена на основании выборочного анкетирования потребителей. Все респонденты ознакомлены с пятью представленными организациями общественного питания.

Конкурентами являются расположенные в пределах шаговой доступности заведения, посетители которых являются потенциальными клиентами ООО «Автоальянс».

Исходя из представленной таблицы, следует вывод о достаточно высоком уровне организации производства и обслуживания ООО «Автоальянс» - при проведении опросов никто из клиентов не высказывал претензий по поводу качества еды и разнообразности меню, а также дизайна самого помещения. Клиенты признали, что им удобно добираться до заведения, это отметили не только сотрудники бизнес - центра, в котором расположено кафе, но и иные посетители, которые регулярно заезжают проездом. При бизнес - центре имеется бесплатная охраняемая парковка.

Цены в ООО «Автоальянс» сопоставимы с ценами конкурентов, но маркетинговой программе есть куда развиваться. В ООО «Автоальянс» имеется карта постоянного клиента, предоставляющая право на 10% скидку, комплексные завтраки и ланчи, вечерние скидки на выпечку. Отсутствуют сезонные предложения, что отличается от положения конкурентов, которые предлагают так же "Coffeetogo" и слабоалкогольные напитки.

Большая часть посетителей ООО «Автоальянс» приходит в указанные обеденные часы: в остальное время приходит не более 30% посетителей.

Анализ конкурентной среды методом анкетирования показал, что ООО «Автоальянс» занимает большую долю на рынке чем ее конкуренты. Основными преимуществами компании являются удобное местоположение и наличие большего числа постоянных клиентов.

Основными резервами для развития являются более гибкая ценовая политика, а также развитие маркетинговых программ для клиентов. Организация должна сохранять качество еды и уровень обслуживания на высоком уровне, иначе имеется риск потерять постоянных клиентов, которые заметят изменения в худшую сторону.

2.2 Организационно-правовой статус ООО «Автоальянс»

Основные положения об обществе с ограниченной ответственностью:

1. Обществом с ограниченной ответственностью признается хозяйственное общество, уставный капитал которого разделен на доли; участники общества с ограниченной ответственностью не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им долей (в ред. Федерального закона от 05.05.2014 N 99-ФЗ).

Участники общества, не полностью оплатившие доли, несут солидарную ответственность по обязательствам общества в пределах стоимости неоплаченной части доли каждого из участников (п. 1 в ред. Федерального закона от 30.12.2008 N 312-ФЗ).

2. Фирменное наименование общества с ограниченной ответственностью должно содержать наименование общества и слова "с ограниченной ответственностью".

3. Правовое положение общества с ограниченной ответственностью и права и обязанности его участников определяются настоящим Кодексом и законом об

обществах с ограниченной ответственностью. Абзац утратил силу с 1 сентября 2014 года. - Федеральный закон от 05.05.2014 N 99-ФЗ.

Статья 88. Участники общества с ограниченной ответственностью

1. Число участников общества с ограниченной ответственностью не должно превышать пятьдесят. В противном случае оно подлежит преобразованию в акционерное общество в течение года, а по истечении этого срока - ликвидации в судебном порядке, если число его участников не уменьшится до указанного предела (п. 1 в ред. Федерального закона от 05.05.2014 N 99-ФЗ).

2. Общество с ограниченной ответственностью может быть учреждено одним лицом или может состоять из одного лица, в том числе при создании в результате реорганизации. Абзац утратил силу с 1 сентября 2014 года. - Федеральный закон от 05.05.2014 N 99-ФЗ (п. 2 в ред. Федерального закона от 30.12.2008 N 312-ФЗ).

Статья 89. Создание общества с ограниченной ответственностью и его устав(в ред. Федерального закона от 05.05.2014 N 99-ФЗ)(в ред. Федерального закона от 30.12.2008 N 312-ФЗ)

1. Учредители общества с ограниченной ответственностью заключают между собой договор об учреждении общества с ограниченной ответственностью, определяющий порядок осуществления ими совместной деятельности по учреждению общества, размер уставного капитала общества, размер их долей в уставном капитале общества и иные установленные законом об обществах с ограниченной ответственностью условия.

Договор об учреждении общества с ограниченной ответственностью заключается в письменной форме.

2. Учредители общества с ограниченной ответственностью несут солидарную ответственность по обязательствам, связанным с его учреждением и возникшим до его государственной регистрации.

Общество с ограниченной ответственностью несет ответственность по обязательствам учредителей общества, связанным с его учреждением, только в случае последующего одобрения действий учредителей общества общим собранием участ-

ников общества. Размер ответственности общества по этим обязательствам учредителей общества может быть ограничен законом об обществах с ограниченной ответственностью.

3. Учредительным документом общества с ограниченной ответственностью является его устав.

Устав общества с ограниченной ответственностью должен содержать сведения о фирменном наименовании общества и месте его нахождения, размере его уставного капитала (за исключением случая, предусмотренного пунктом 2 статьи 52 настоящего Кодекса), составе и компетенции его органов, порядке принятия ими решений (в том числе решений по вопросам, принимаемым единогласно или квалифицированным большинством голосов) и иные сведения, предусмотренные законом об обществах с ограниченной ответственностью.

(в ред. Федеральных законов от 05.05.2014 N 99-ФЗ, от 29.06.2015 N 209-ФЗ)

4. Порядок совершения иных действий по учреждению общества с ограниченной ответственностью определяется законом об обществах с ограниченной ответственностью.

Статья 90. Уставный капитал общества с ограниченной ответственностью

1. Уставный капитал общества с ограниченной ответственностью (статья 66.2) составляется из номинальной стоимости долей участников (п. 1 в ред. Федерального закона от 05.05.2014 N 99-ФЗ).

2. Не допускается освобождение участника общества с ограниченной ответственностью от обязанности оплаты доли в уставном капитале общества.

Оплата уставного капитала общества с ограниченной ответственностью при увеличении уставного капитала путем зачета требований к обществу допускается в случаях, предусмотренных законом об обществах с ограниченной ответственностью (п. 2 в ред. Федерального закона от 27.12.2009 N 352-ФЗ).

3. Уставный капитал общества с ограниченной ответственностью оплачивается его участниками в сроки и в порядке, которые предусмотрены законом об обществах с ограниченной ответственностью.

Последствия нарушения участниками общества сроков и порядка оплаты уставного капитала общества определяются законом об обществах с ограниченной ответственностью.

(п. 3 в ред. Федерального закона от 05.05.2014 N 129-ФЗ)

4. Если по окончании второго или каждого последующего финансового года стоимость чистых активов общества с ограниченной ответственностью окажется меньше его уставного капитала, общество в порядке и в срок, которые предусмотрены законом об обществах с ограниченной ответственностью, обязано увеличить стоимость чистых активов до размера уставного капитала или зарегистрировать в установленном порядке уменьшение уставного капитала. Если стоимость указанных активов общества становится меньше определенного законом минимального размера уставного капитала, общество подлежит ликвидации.

(п. 4 в ред. Федерального закона от 05.05.2014 N 99-ФЗ)

5. Уменьшение уставного капитала общества с ограниченной ответственностью допускается после уведомления всех его кредиторов. В этом случае последние вправе потребовать досрочного прекращения или исполнения соответствующих обязательств общества и возмещения им убытков.

Права и обязанности кредиторов кредитных организаций и некредитных финансовых организаций, созданных в организационно-правовой форме общества с ограниченной ответственностью, определяются также законами, регулирующими деятельность таких организаций.

(п. 5 в ред. Федерального закона от 05.05.2014 N 99-ФЗ)

6. Увеличение уставного капитала общества допускается после полной оплаты всех его долей. (п. 6 в ред. Федерального закона от 05.05.2014 N 99-ФЗ).

Статья 91. Утратила силу с 1 сентября 2014 года. - Федеральный закон от 05.05.2014 N 99-ФЗ.

Статья 92. Реорганизация и ликвидация общества с ограниченной ответственностью

1. Общество с ограниченной ответственностью может быть реорганизовано или ликвидировано добровольно по единогласному решению его участников.

Иные основания реорганизации и ликвидации общества, а также порядок его реорганизации и ликвидации определяются настоящим Кодексом и другими законами.

2. Общество с ограниченной ответственностью вправе преобразоваться в акционерное общество, хозяйственное товарищество или производственный кооператив (в ред. Федеральных законов от 30.12.2008 N 312-ФЗ, от 05.05.2014 N 99-ФЗ)

Статья 93. Переход доли в уставном капитале общества с ограниченной ответственностью к другому лицу (в ред. Федерального закона от 30.12.2008 N 312-ФЗ)

1. Переход доли или части доли участника общества в уставном капитале общества с ограниченной ответственностью к другому лицу допускается на основании сделки или в порядке правопреемства либо на ином законном основании с учетом особенностей, предусмотренных настоящим Кодексом и законом об обществах с ограниченной ответственностью.

2. Продажа либо отчуждение иным образом доли или части доли в уставном капитале общества с ограниченной ответственностью третьим лицам допускается с соблюдением требований, предусмотренных законом об обществах с ограниченной ответственностью, если это не запрещено уставом общества.

Участники общества пользуются преимущественным правом покупки доли или части доли участника общества. Порядок осуществления преимущественного права и срок, в течение которого участники общества могут воспользоваться указанным правом, определяются законом об обществах с ограниченной ответственностью и уставом общества. Уставом общества также может быть предусмотрено преимущественное право покупки обществом доли или части доли участника общества, если другие участники общества не использовали свое преимущественное право покупки доли или части доли в уставном капитале общества.

3. В случае, если уставом общества отчуждение доли или части доли, принадлежащих участнику общества, третьим лицам запрещено и другие участники общества отказались от их приобретения либо не получено согласие на отчуждение доли или части доли участнику общества или третьему лицу при условии, что необходимость получить такое согласие предусмотрена уставом общества, общество обязано приобрести по требованию участника общества принадлежащую ему долю или часть доли.

(в ред. Федерального закона от 05.05.2014 N 99-ФЗ)

4. Доля участника общества с ограниченной ответственностью может быть отчуждена до полной ее оплаты только в части, в которой она уже оплачена.

5. В случае приобретения доли или части доли участника самим обществом с ограниченной ответственностью оно обязано реализовать их другим участникам или третьим лицам в сроки и в порядке, которые предусмотрены законом об обществах с ограниченной ответственностью и уставом, либо уменьшить свой уставный капитал в соответствии с пунктами 4 и 5 статьи 90 настоящего Кодекса.

6. Доли в уставном капитале общества переходят к наследникам граждан и к правопреемникам юридических лиц, являвшихся участниками общества, если иное не предусмотрено уставом общества с ограниченной ответственностью. Уставом общества может быть предусмотрено, что переход доли в уставном капитале общества к наследникам граждан и правопреемникам юридических лиц, являвшихся участниками общества, передача доли, принадлежавшей ликвидированному юридическому лицу, его учредителям (участникам), имеющим вещные права на его имущество или обязательственные права в отношении этого юридического лица, допускаются только с согласия остальных участников общества. Отказ в согласии на переход доли влечет за собой обязанность общества выплатить указанным лицам ее действительную стоимость или выдать им в натуре имущество, соответствующее такой стоимости, в порядке и на условиях, которые предусмотрены законом об обществах с ограниченной ответственностью и уставом общества.

7. Переход доли участника общества с ограниченной ответственностью к другому лицу влечет за собой прекращение его участия в обществе.

Статья 94. Выход участника общества с ограниченной ответственностью из общества(в ред. Федерального закона от 05.05.2014 N 99-ФЗ)

1. Участник общества с ограниченной ответственностью вправе выйти из общества независимо от согласия других его участников или общества путем:

1) подачи заявления о выходе из общества, если такая возможность предусмотрена уставом общества;

2) предъявления к обществу требования о приобретении обществом доли в случаях, предусмотренных пунктом 3 статьи 93 настоящего Кодекса и законом об обществах с ограниченной ответственностью.

(в ред. Федерального закона от 23.05.2018 N 116-ФЗ)

2. При подаче участником общества с ограниченной ответственностью заявления о выходе из общества или предъявлении им требования о приобретении обществом принадлежащей ему доли в случаях, предусмотренных пунктом 1 настоящей статьи, доля переходит к обществу с момента получения обществом соответствующего заявления (требования). Этому участнику должна быть выплачена действительная стоимость его доли в уставном капитале или с его согласия должно быть выдано в натуре имущество такой же стоимости в порядке, способом и в сроки, которые предусмотрены законом об обществах с ограниченной ответственностью и уставом общества.

2.3 Характеристика структуры ООО «Автоальянс»

Организационная структура ООО «Автоальянс» характеризуется низкой иерархичностью и отсутствием формализованных связей: так как коллектив сотрудников в филиале г. Нижневартовска составляет 15 человек и периодически меняется, в этом не возникает практической необходимости.

Прослеживается очевидное разделение на 2 области по объекту управления: управлением производством и управление финансами. Управлением производством занимается, прежде всего, заведующий производством, в подчинении которого находятся все работники, занятые в приготовлении блюд.

Управлением финансами занимаются главный бухгалтер и находящийся в его подчинении бухгалтер-калькулятор.

Все связи в организации являются вертикальными, горизонтальных связей между производством и финансовым отделом нет.

Не совсем четко определена роль генерального директора: на практике он занимается процессами управления персоналом и производством в целом. В теории необходимо разрабатывать систему построения долгосрочных и стратегических планов развития общепита.

Исключительная роль уделяется кассиру, который непосредственно общается с клиентами и принимает оплату. На данной позиции наблюдается наибольшая текучесть кадров, так как распространено злоупотребление своим положением, и довольно большие суммы уходят "мимо кассы".

Заведующий производством, в основном, занят "на кухне": он контролирует процесс приготовления блюд и соблюдения санитарных условий в целом. Многие теоретики оспаривают необходимость наличия контроллера на производстве, так как работник, осознавая присутствие человека, который укажет на ошибку, менее внимательно и профессионально относится к выполнению обязанностей. Также в обязанности заведующего производством входит работа с поставщиками: как правило, поставщики являются постоянными, работа ведется на договорной основе. В то же время поиском новых поставщиков и закупками сезонных товаров занимается либо генеральный директор, либо заведующий производством с согласования генерального директора. В первую очередь такое распределение обязанностей необходимо из экономических побуждений. Цены на блюда в течение года существенно не меняются, однако, закупочная цена сырья различная. К примеру, весной все овощи в 2-4 раза дороже, чем осенью. Единственным выходом из та-

кой ситуации является корректировка сезонности меню директором организации. Одним из принципов организации является использование только свежих качественных продуктов, что, учитывая средний оборот, ведет к сокращению объема поставок и повышению их частоты. Главный бухгалтер и бухгалтер-калькулятор работают по системе удаленного доступа и непосредственно находятся на рабочем месте три раза в неделю.

Каждый сотрудник предприятия общественного питания должен четко знать свои должностные инструкции и качественно выполнять должностные обязанности.

Схема структуры управления предприятием.

Должностная инструкция директора предприятия общественного питания.

Должностные обязанности

Осуществлять руководство производственно-хозяйственной деятельностью предприятия. Организует работу и эффективное взаимодействие цехов, участков и других производственных подразделений, направляет их деятельность на обеспечение высокого качества обслуживания потребителей. Организует своевременное снабжение продовольственными товарами и материальными ресурсами.

Обеспечивать контроль над точным учетом товара, материальных ценностей, экономным их использованием. Разрабатывает мероприятия по предупреждению хищений и порчи товарно-материальных ценностей. Обеспечивает выполнение планов и заданий, высокий уровень хозяйственно-финансовой деятельности, эффективности производства, внедрение новой техники и технологии, прогрессивных форм обслуживания, разработку мероприятий по использованию внутренних резервов повышения производительности труда. Организует подбор и расстановку работников с учетом их квалификации и опыта работы, рационального разделения труда, проводит работу по внедрению опыта работы передовых предприятий общественного питания. Организует планирование, учет, составление и своевременное представление отчетности о хозяйственной деятельности, работ по развитию и укреплению хозяйственного расчета, правильному примене-

нию форм и систем оплаты труда и материального стимулирования. Организует контроль над качеством приготовления пищи, соблюдения правил торговли и ценообразования, состояний трудовой и производственной дисциплины, требований по охране труда и технике безопасности, санитарно-техническим состоянием, обеспечивает соблюдение законности.

Директор обязан знать:

Руководящие материалы, определяющие направление развития общественного питания и пути его совершенствования в новых условиях. Постановления, указы, распоряжения и другие нормативные материалы, организацию и управление предприятия в условиях хозрасчета; правила и режим работы; задачи и функции подразделений; права и обязанности работников; планирование и экономику общественного питания; передовой опыт организаций общественного питания; правила и нормы по охране труда и технике безопасности, производственной санитарии и гигиены, противопожарной защиты, основы трудового законодательства.

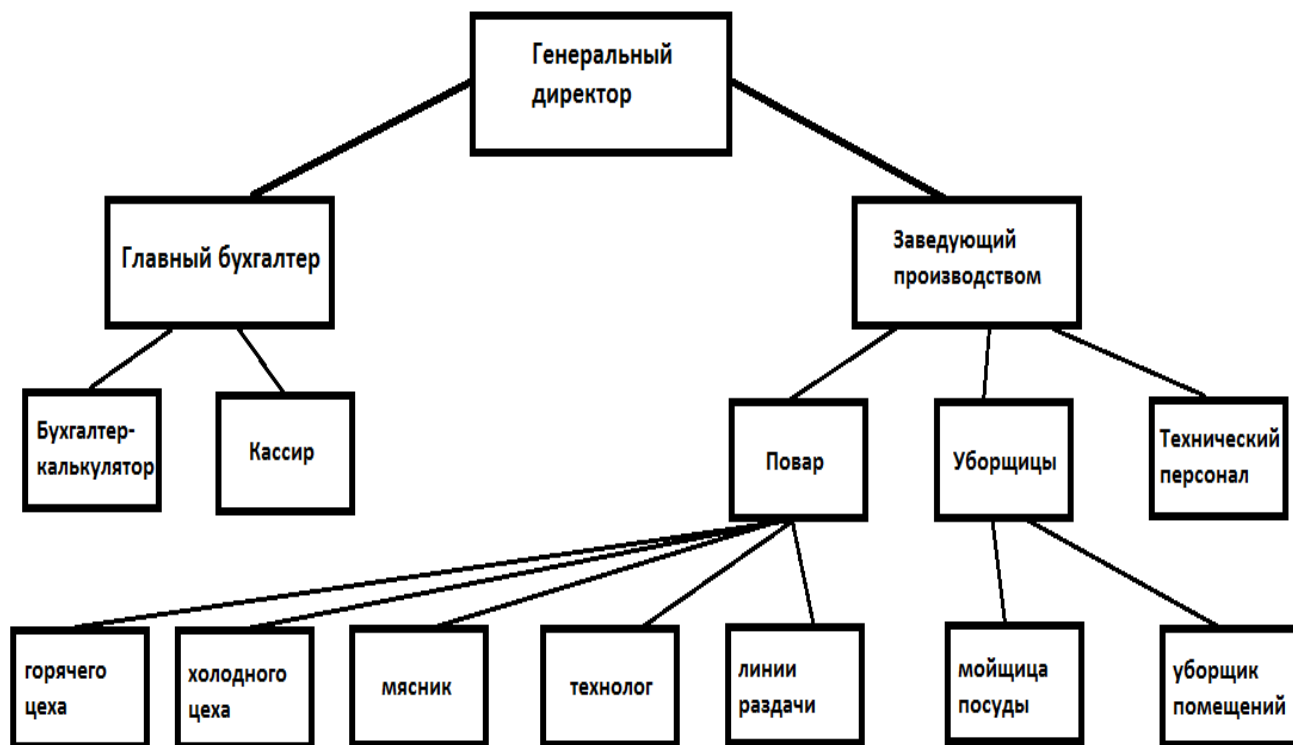


Рисунок 2.1 - Организационная структура ООО «Автоальянс»

В рамках существующей организационной структуры ключевая роль выделяется в рамках 3 должностей: генеральный директор, заведующий производством и кассир.

Директор осуществляет следующие функции:

- Оформление и ведение документооборота организации общественного питания.
- Обеспечение потребителей информацией об оказываемых услугах.
- Организация и планирование деятельности организации общественного питания.
- Контроль качества предоставляемых услуг.
- Контроль над рациональным использованием материальных и трудовых ресурсов.
- Поиск новых поставщиков и ведение переговоров с наработанной партнерской базой.
- Принимает решения о назначении, перемещении и освобождении от занимаемых должностей работников ресторана; применяет меры поощрения отличившихся работников, налагает взыскания на нарушителей производственной и трудовой дисциплины.
- Установление и корректировка должностных обязанностей работников и применение мер по обеспечению их исполнения.
- Руководит работниками ресторана.

Таким образом, директор должен являться органом управления, находящимся вне функциональных подразделений. Это связано с тем, что в каждом отделе должны работать профессионалы своего дела. Задачей управленческого персонала является балансировка отделов. Не менее важны процессы целеполагания и мотивации персонала, что, в конечном счете, неразрывно связано со стратегией деятельности организации в долгосрочном периоде.

Основными направлениями деятельности заведующего производством являются:

- Руководство производственно-хозяйственной деятельностью предприятия общественного питания.

- Обеспечение бесперебойного выпуска продукции в соответствии калькуляционными картами.
- Составление заявки на необходимые продовольственные товары, обеспечение их своевременного получения от поставщиков.
- Контроль над приготовлением пищи и внесение данных в бракеражный журнал.
- Контроль над эксплуатацией производственного оборудования.
- Инструктаж и обучение поваров способу приготовления пищи и другим производственным вопросам.

Таким образом, основной задачей заведующего производством является контроль качества и создание производственной системы. На практике контрольные функции толкуются наиболее расширительно, включая дегустацию новых блюд и контроль психологической атмосферы коллектива.

Основными направлениями деятельности кассира являются:

- Расчет клиента;
- Соблюдение чистоты за борной стойкой;
- Наличие всех продуктов на полках (выставлены пирожные, шоколад, вода, соки);
- Ведение учёта и отчётности в баре.

Основной задачей кассира является приветствие и обслуживание гостей на должном уровне; приготовление и подача напитков. Также важна внимательность при расчетах с клиентом и честность при учете поступающих в кассу денежных средств.

Вышеперечисленные сотрудники являются "лицом" организации, что накладывает на них дополнительные обязанности: такие работники должны быть энергичны, инициативны, разговорчивы и приветливы. Отсутствие контроля над заведующим производством и кассиром является проблемой для многих организаций. В большинстве заведений работники принимаются на ограниченный срок, чтобы избежать неприятностей с неучтенной реализованной продукцией и иными злоупотреблениями.

Проблема текучести в целом является достаточно типичной для отрасли. Проблема текучести кадров связана в большей мере с неправильной системой взаимоотношений руководства с персоналом. Руководству ресторана (кафе) следует создавать все условия для того, чтобы персоналу хотелось работать именно в этом месте. Справедливо поощрять и наказывать, своевременно выплачивать персоналу заработную плату, вести стабильную корпоративную политику, создавать условия, чтобы работник, временно пришедший подработать, захотел навсегда остаться именно в этом ресторане (кафе).

Исходя из анализа позиций ключевых, можно прийти к выводу о том, что норму управляемости определить сложно. В подчинении генерального директора формально находятся два сотрудника, но привычка вмешиваться в производственную деятельность повышает количество подчиненных генерального директора в несколько раз, что не может не сказаться на управлении рестораном в целом. В случае осмысленной делегации полномочий по выполнению производственных функций, владелец может сосредоточить все свое внимание на важных стратегических функциях планирования и предпринять действия, влияющие на развития бизнеса в будущем. Стратегические функции в ресторане могут включать с себя планирование будущего меню, запуск кейтеринговой программы, развитие новой маркетинговой стратегии, создание бизнес-плана для развития бизнеса.

Таким образом, организационная структура, несмотря на свои недостатки, соответствует общепринятым стандартам отрасли.

2.4 Отраслевые особенности функционирования

Субъектом рыночных отношений и главным звеном общественного питания, выполняющим функции отрасли, является предприятие. Согласно межгосударственному стандарту под предприятием (объектом) общественного питания понимается «имущественный комплекс, используемый юридическим лицом или

индивидуальным предпринимателем для оказания услуг общественного питания, в том числе изготовления продукции общественного питания, создания условий для потребления и реализации продукции общественного питания и покупных товаров как на месте изготовления, так и вне его по заказам, а также для оказания разнообразных дополнительных услуг»

Однако этот термин в настоящее время претерпел трансформацию: в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации он применен для группы предприятий, находящихся в государственной или муниципальной собственности, а все другие хозяйствующие субъекты, являющиеся юридическими лицами, получили название организаций. Таким образом, юридически самостоятельные хозяйствующие субъекты общественного питания должны называться организациями. Учитывая исторически сложившиеся традиции в экономической литературе и нормативную отраслевую терминологию, в учебнике будет использоваться термин «предприятие общественного питания», под которым понимается самостоятельно хозяйствующий субъект, выполняющий все или часть вышеперечисленных функций, являющийся юридическим лицом или принадлежащий физическому лицу, занимающемуся предпринимательской деятельностью.

Как самостоятельно хозяйствующий субъект предприятия общественного питания обладают единой организационной структурой, выражающейся в наличии определенной иерархии, соподчиненноеTM органов управления, технологии и порядка управления предприятием, когда каждое звено выполняет свои функции, между ними установлены связи и взаимоотношения таким образом, чтобы обеспечить реализацию главной целевой функции их деятельности с максимальным эффектом.

Таким образом, организационная структура предприятия общественного питания — это логическое соотношение управленческих и исполнительных звеньев с учетом правовых и социально-экономических отношений, форм разделения и кооперации труда.

Отраслевой основой деятельности предприятий общественного питания является совокупность материально-вещественной, торгово-технологической и организационно-экономической структур.

Материально-вещественная структура — это общность используемых материальных ресурсов: использование однотипных помещений, однородного производственного, технологического, торгового оборудования, сырья, функционирование однотипных предприятий.

Торгово-технологическая структура представляет собой совокупность однородных технологических процессов, связанных с обработкой сырья и изготовлением продукции, общность назначения продукции, методов обслуживания и продажи, однородность размещения и функциональной взаимосвязи производственных, складских, вспомогательных и торговых помещений.

Организационно-экономическая структура характеризуется единой организацией деятельности предприятий одного типа, общностью системы учета и отчетности, однотипной методикой анализа и планирования экономических показателей деятельности.

Предприятия общественного питания оперативно управляют имущественным комплексом — принадлежащими им материальными, финансовыми, трудовыми, информационными и интеллектуальными ресурсами; самостоятельно осуществляют любые коммерческие сделки; организуют производственно-торговый процесс; сами получают прибыль или несут убытки; определяют пути и направления своего дальнейшего развития.

В зависимости от целей деятельности предприятия общественного питания с определенной долей условности можно подразделить на коммерческие, преследующие в качестве основной цели деятельности получение прибыли и некоммерческие, для которых получение прибыли не является главной целью.

В настоящее время большая часть предприятий отрасли общественного питания является коммерческими, занимающимися предпринимательской деятельностью, под которой в соответствии с Гражданским кодексом РФ понимается са-

мостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке.

Правовое положение предприятий питания определяется теми принципами, которые предусмотрены законодательством для предприятий и организаций любых других отраслей экономики.

Как юридические лица они должны:

- быть зарегистрированы в качестве юридического лица в Едином российском государственном реестре;
- иметь код общероссийского классификатора предприятий и организаций (ОКПО) и общероссийского классификатора организаций по виду деятельности (ОКОНД), расчетный счет в банке и баланс, т.е. самостоятельное имя;
- иметь в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество;
- отвечать по своим обязательствам этим имуществом, а также от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права;
- выступать в правовом обороте в качестве истца или ответчика в суде.

Юридические лица могут создавать обособленные структурные подразделения: представительства — осуществляющие представительские функции вне его месторасположения; филиалы — обособленные подразделения, выполняющие все его функции, но находящиеся вне месторасположения предприятия; отделения — обособленные подразделения, расположенные в том же населенном пункте, которые частично могут дублировать функции юридического лица.

Предпринимательская деятельность граждан — физических лиц, работающих без образования юридического лица, регулируется правилами Гражданского кодекса РФ, которые регламентируют деятельность юридических лиц, являющихся коммерческими организациями, если иное не вытекает из закона или иных правовых актов.

С правовой точки зрения предприятия общественного питания классифицируются по формам собственности и организационно-правовым формам в соответствии с законодательством Российской Федерации и могут функционировать в различных организационно-правовых формах. Выбор организационно-правовой формы во многом зависит от собственника имущества, масштабов предполагаемой предпринимательской деятельности, потребностей и наличия финансовых ресурсов для ее осуществления. В системе общественного питания более половины предприятий принадлежат физическим лицам, т.е. имеют правовой статус индивидуального предпринимателя, широко распространены и общества с ограниченной ответственностью.

Классификация предприятий общественного питания по данному признаку предопределяет различия в формировании уставного капитала, имущества, в распределении и использовании полученной прибыли, в технологии и структуре управления, в масштабах деятельности, но формирование большинства экономических показателей от этого признака не зависит. Различия в уровнях и значениях экономических показателей определяются наличием в отрасли предприятий разного типа, выполняющих разные функции, имеющих разный ассортимент продукции, кадровый состав, систему ценообразования, уровень технической оснащенности. Поэтому целесообразно рассмотреть особенности функционирования различных типов предприятий общественного питания.

Предприятия общественного питания имеют специфические особенности функционирования, которые проявляются в следующем:

- сочетание функций производства, реализации и организации потребления приводит к тому, что в рамках большинства предприятий осуществляется законченный цикл производства товара — готовой к потреблению продукции (кулинарного блюда или изделия);
- большую часть предприятий можно считать одновременно самостоятельными товаропроизводителями, продавцами, организаторами потребления продукции и оказания услуги, работающими на рынке непосредственно на потребителя;

- предприятия характеризуются небольшими размерами, объемами деятельности и немногочисленным коллективом работников, что обусловлено объективной необходимостью приближения места оказания услуги к месту ее потребления;
- изготовление продукции осуществляется небольшими партиями по мере возникновения спроса и в рамках пропускной способности предприятия, ее ассортимент широк и часто меняется, а сроки реализации блюд ограничены;
- ассортимент продукции и покупных товаров зависит от типа предприятия, характера спроса и особенностей обслуживаемых контингентов потребителей, их профессионального, национального, возрастного состава, покупательной способности, условий труда и быта.

Таким образом, несмотря на общность назначения и материально-вещественной, торгово-технологической и организационно-экономической структур, деятельность каждого предприятия общественного питания достаточно индивидуализирована, а сами они дифференцируются по ряду признаков (таблица 2.2).

Таблица 2.2 Классификация предприятий общественного питания

Классификационный признак	Виды предприятий	
1. Тип предприятия	Ресторан, кафе, бар, предприятие быстрого обслуживания, буфет, кафетерий, столовая, закусочная, магазин (отдел) кулинарии, заготовочный цех (объект)	
2. Масштаб деятельности	Крупные, средние, малые (микропредприятия)	
3. Цели функционирования	Коммерческие	Некоммерческие (социально ориентированные)
4. Месторасположение и обслуживаемый контингент потребителей	Общедоступные (открытая сеть)	Закрытая сеть (обслуживающие только определенные контингенты потребителей)
5. Состав (наличие структурных подразделений)	Комплексные (состоят из нескольких объектов одинакового или разного типа)	Простые
6. Характер деятельности (выполняемые функции)	Предприятия (объекты), организующие производство продукции общественного питания с возможностью доставки потребителям (производство). Предприятия (объекты), организующие производство, реализацию продукции общественного питания и обслуживание потребителей с потреблением на месте и на вынос (вывоз) с возможностью доставки (производство, реализация и организация потребления). Предприятия (объекты), организующие реализацию продукции общественного питания с возможным потреблением на месте (реализация с или (без) организации потребления)	

Продолжение таблицы 2.2

7. Организация производства продукции	Заготовочные Доготовочные С полным технологическим циклом Раздаточные	
8. Периодичность функционирования	Постоянно действующие	Сезонные
9. Мобильность	Стационарные	Передвижные

В соответствии с введенным в действие с 1 января 2016 г. межгосударственным стандартом тип предприятия (объекта) общественного питания представляет собой «вид предприятия (объекта) с характерными условиями обслуживания, ассортиментом реализуемой продукции общественного питания и технической оснащённостью»

При определении типа предприятия учитывают: ассортимент реализуемой продукции и покупных товаров, их разнообразие, сложность изготовления продукции; материально-техническую базу (инженерно-техническое оснащение оборудованием, архитектурно-планировочное решение, состав помещений); дизайн предприятия; методы и формы обслуживания; квалификацию персонала; качество обслуживания (комфортность, этику общения); месторасположение предприятия и интересы потребителей, перечень предоставляемых потребителю услуг и т.д.

С позиций масштабов деятельности, т.е. количественных критериев, предприятия общественного питания могут быть крупными, средними и малыми.

В соответствии с Федеральным законом от 24 июля 2017 г. № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» (с изменениями, внесенными Федеральным законом № 408-ФЗ) с 2015 г. введены следующие критерии отнесения к категории субъектов малого и среднего предпринимательства:

- среднее предприятие — средняя численность работников за предшествующий год составляет от 100 до 250 чел.;
- малое предприятие — средняя численность работников за предшествующий год — до 100 чел. включительно, в том числе микропредприятие — до 15 чел.;

- доля участия государственных организаций (федеральных, региональных, муниципальных), иностранных граждан и юридических лиц, общественных и религиозных организаций не должна превышать 25%;
- суммарная доля участия иностранных юридических лиц не превышает 49%;
- суммарная доля участия одного или нескольких предприятий, не являющихся малыми и средними, не превышает 49%;
- выручка организации или индивидуального предприятия от реализации без учета НДС за прошлый календарный год не должна превышать 60 млн. руб. для микропредприятий, 400 млн руб. для малых и 1 млрд руб. для средних предприятий.

Учитывая объемы деятельности и численность работников, большую часть предприятий общественного питания можно отнести к малым или микропредприятиям.

Масштаб предприятий оказывает большое влияние на деятельность предприятий и показатели ее эффективности, предопределяет возможности его дальнейшего развития и совершенствования производственно-торгового процесса, так как имеет и преимущества, и недостатки.

Крупные предприятия общественного питания обладают большим производственным и финансово-экономическим потенциалом, они более конкурентоспособны, финансово устойчивы, у них выше показатели эффективности использования ресурсов, ниже уровень издержек производства и обращения и выше рентабельность деятельности, шире возможности проводить маркетинговые исследования, организовывать рекламную деятельность, осуществлять техническое перевооружение и модернизацию, расширять свою сеть, так как имеются и собственные финансовые средства, и возможности получать кредиты. Однако они не в полной мере отвечают требованиям организации внедомашнего питания населения, которые предполагают, что предприятия должны быть максимально приближены к потребителям, размещаться в удобных для посещения местах, быстро и качественно обслуживать людей в часы повышенного спроса. Крупным предприятиям присуща громоздкость системы управления, они более инертны, в них, как

правило, слабее увязка материального стимулирования работников с конечными результатами труда, ниже качество и уровень обслуживания, так как они достаточно уверены в своем положении на рынке.

2.5 SWOT – анализ

Данное исследование может показать наиболее оптимальный путь развития бизнеса. Итак, рассмотрим сильные и слабые стороны ресторана, а также потенциальные возможности и угрозы. Перечислим основные из них (таблица 2.3)

Таблица 2.3 Сильные и слабые стороны, возможности и угрозы

Сильные стороны ресторана (S)	Слабые стороны ресторана (W)
<p>1. В ресторане используется особая технология изготовления блюд.</p> <p>Для приготовления пищи, кофе чая, различных блюд используется профессиональное оборудование, печи, кофемашины.</p> <p>В меню ресторана включены уникальные блюда, созданные шеф-поваром ресторана, которые нельзя найти ни в одном другом ресторане.</p>	<p>1 Недоработанный сайт, на котором отсутствует меню и возможность заказа онлайн с доставкой на дом, в отличии от конкурентов. Это мешает ресторану использовать возможность и привлечь дополнительных клиентов в ресторан.</p>
<p>2. В ресторане работает известный шеф-повар, блюда которого славятся на весь регион.</p>	<p>2. Недостаточное внимание уделяется развитию деятельности ресторана.</p>
<p>3. Руководство ресторана разработало четкую стратегию его развития, в соответствии с которой ведется и развивается его деятельность.</p>	<p>3. В ресторане работает достаточно слабый маркетолог, не владеющий техникой и методами продвижения ресторана.</p>
<p>4. В ресторане работают вежливые и приятные, хорошо знающие меню ресторана официанты, готовые помочь каждому клиенту.</p>	<p>4. Блюда в ресторане достаточно дорогостоящие, далеко не все клиенты могут себе позволить регулярно посещать данный ресторан. Высокие цены связаны с особенностями приготовления блюд, с использованием уникальных технологий, высокой заработной платой шеф-повара и персонала ресторана.</p>
<p>5. Компетентные сотрудники и эффективный менеджмент ресторана</p>	
<p>Потенциальные внешние благоприятные возможности (O):</p>	<p>Потенциальные внешние угрозы (T):</p>

Продолжение таблицы 2.3

1. В скором времени один из ближайших конкурирующих с ресторанами будет закрыт собственником, это даст возможность привлечь дополнительных клиентов в ресторан ООО "Автоальянс".	1. Нехватка денежных средств для развития бизнеса, для расширения бизнеса. Имеющиеся денежные средства находятся в обороте. Периодически необходимо выплачивать заработную плату работникам ресторана, оплачивать налоги, платить по накладным поставщиков продукции, осуществлять иные необходимые платежи.
2. Можно расширить меню ресторана, чтобы привлечь большее количество клиентов в ресторан.	2. Снижение курса рубля.
3. Вступит в силу новый закон, касающийся торговых барьеров. Смягчение таможенной политики даст возможность выйти на новые рынки. Снижение пошлин может стать стимулом для менеджмента ресторана для развития бизнеса не только в данном регионе, но и выходить на новые рынки, в частности есть возможность открыть ресторан в Европе.	3. Изменения в политике поставщиков по отношению к ресторану. Планируется сокращение срока отсрочки платежей, что связано с нехваткой наличных денежных средств у поставщиков, которые вынуждены менять условия договора, чтобы удержаться на рынке.

Сопоставим данные сильные и слабые стороны, возможности и угрозы. Составим матрицу SWOT-анализа (таблица 2.4)

Таблица 2.4 Матрица SWOT-анализа

Наст. время	Взаимосвязь											Будущее время
	Возможности					Имеющиеся проблемы						
Сильные стороны (потенциал ресторана)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	Возможности	
Сильная сторона 1	++	+	+			0	++	0	+		8	Возможность 1
Сильная сторона 2	+	+	+			+	+	+	+		7	Возможность 2
Сильная сторона 3	++	0	0			0	0	+	0		3	Возможность 3
Сильная сторона 4	+	+	0								2	Возможность 4
Сильная сторона 5	0	0	+								1	Возможность 5
Слабые стороны (недостатки)												Риски и проблемы
Слабая сторона 1	0	-	0			0	--	-	-		-6	Угроза 1
Слабая сторона 2	--	-	0			-	-	0	-		-6	Угроза 2
Слабая сторона 3	0	-	-			-	-	0	0		-4	Угроза 3
Слабая сторона 4	-	-	0			-	--	-	-		-8	Угроза 4
Слабая сторона 5												Угроза 5

	3	-1	2				-2	-3	0	-1		0	
--	---	----	---	--	--	--	----	----	---	----	--	---	--

Итак, мы сопоставили в ходе SWOT - анализа сильные и слабые стороны, потенциальные возможности и угрозы.

Можно резюмировать, что существует возможность расширения. Однако, для этого потребуются дополнительные денежные средства, поэтому менеджеру следует заранее позаботиться о возможности привлечения дополнительных денежных средств, например можно получить согласие банка на выдачу кредита, что может пригодиться в будущем для расширения бизнеса. Кредитные ресурсы дадут возможность вовремя вложить денежные средства в расширение.

Кроме того, планируется, что близлежащий ресторан будет закрыт, это может дать возможность привлечь новых клиентов, потребуется расширить меню ресторана. Для этого следует нанять на работу еще одного повара, можно предложить клиентам блюда из разных ценовых категорий, что значительно увеличит количество посетителей ресторана.

Расширение меню и грамотная ценовая политика помогут избежать угрозы, связанной с ужесточением конкурентной борьбы близлежащих ресторанов. Данная политика поможет привлечь клиентов в ресторан.

Планируется, что будет закрыт ряд офисов, что, несомненно, приведет к снижению потока клиентов, однако при грамотном подходе можно привлечь клиентов. Т.е. за счет обдуманной ценовой политики можно удержать свои позиции, и возможно даже привлечь новых клиентов.

Изменение условий поставки товаров, уменьшение срока отсрочки платежей может вызвать определенные проблемы, которые можно решить за счет грамотного и регулярного планирования денежных средств ресторана. Следует четко планировать все необходимые расходы, учитывая поступающие доходы, а также планировать поступления кредитных ресурсов от банка, это даст возможность справиться со сложившейся ситуацией.

Кроме того, в целях развития следует использовать различные стратегии, в частности можно использовать стратегию развития рынка, которая связана с расширением деятельности, с открытием новых ресторанов.

Имеется возможность выхода на новые рынки, единственное, что может помешать этому, это нехватка денежных средств. Поэтому надо заранее позаботиться о привлечении денежных средств, если возникнет в них необходимость. Можно составить бизнес план нового ресторана, привлечь инвесторов. Например, пример бизнес-план ресторана можно посмотреть [здесь](#).

Надо сказать, что данному ресторану важно не только удержаться на рынке, важно также расширяться, завоевывать новые рынки. Поэтому следует предложить клиентам меню с более продуманными ценами, которые бы устраивали людей.

Необходимо применять современные методы продвижения ресторана на рынок, что позволит повысить его прибыль за счет привлечения новых клиентов.

Рационально нанять на работу нового маркетолога (взамен того, который не владеет методами продвижения), либо следует направить маркетолога на курсы повышения квалификации, чтобы он смог изучить новые современные методы продвижения продукции на рынок.

Кроме того можно осуществить поиск новых поставщиков товаров, которые смогут предложить более выгодные для ресторана условия, это очень важно при жесткой политике текущих поставщиков, с которыми ресторан работает на данный момент.

Также следует направлять усилия на расширение сферы деятельности ресторана. Для этого можно предложить клиентам дополнительные услуги. Например, можно провести в ресторане беспроводной интернет, предложить клиентам посидеть в интернете за чашечкой кофе, что несомненно привлечет в ресторан новых посетителей.

Таким образом, мы рассмотрели пример анализа сильных, слабых сторон, возможностей и угроз ресторана.

3 АНАЛИЗ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

3.1 Основные показатели деятельности

Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия был проведен за время работы организации в период с 22.11.2016г по 22.04.2018г. на основании:

- бухгалтерской отчетности
- аналитического учета
- учетной политики предприятия

Ниже приведена таблица и диаграмма ежемесячного оборота, которая дает возможность проследить увеличение объема производства в своей динамике (Рисунок 3.1, Таблица 3.1)..

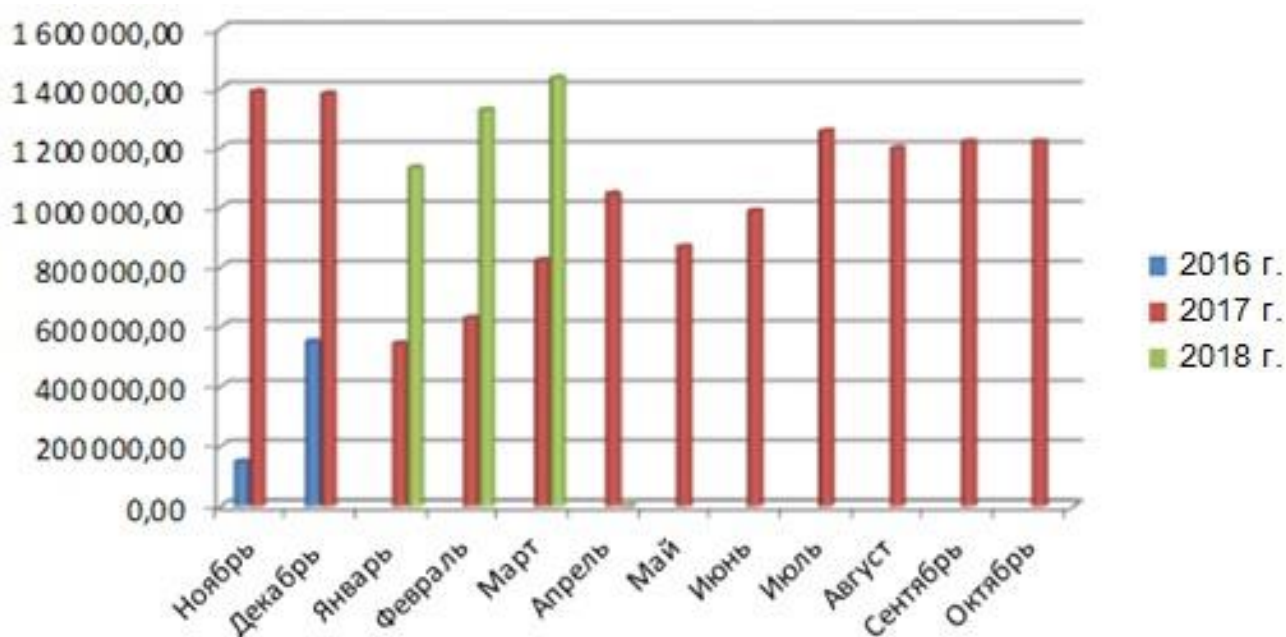


Рисунок 3.1 Диаграмма ежемесячного оборота ООО «Автоальянс»

На оборот компании очень высокое влияние помимо всех производственных аспектов оказывает количество рабочих дней в определенный месяц. В период новогодних и майских праздников заметно уменьшается оборот по сравнению с ближайшими месяцами, однако в летний период отпуска потенциальных клиен-

тов не оказывают существенное влияние, в силу большого потока случайных посетителей, "проходящих мимо" в хорошую погоду по городу Нижневартовску.

Минимальный ежемесячный прирост оборота составляет 22 979,00 руб., а максимальный 267 145,00 руб. Прослеживается прогрессивная динамика увеличения объема производства, что в свою очередь указывает на потенциал использования производственных мощностей организации.

Указанные данные подтверждают наличие сезонности в бизнесе: летом, а также в месяцы, на которые приходится много праздничных дней, объем оборота значительно снижается. Летом спрос снижается, прежде всего, из-за отпусков, а также из-за того что не все люди ходят обедать в полдень, когда на улице особенно душно и жарко (Таблица 3.1).

Таблица 3.1 Ежемесячные обороты организации ООО «Автоальянс»

Месяц	2016 г.			2017 г.			2018г.		
	Объем выручки	Средняя выручка за день	Кол. рабочих дней	Объем выручки	Средняя выручка за день	Кол.рабочих дней	Объем выручки	Средняя выручка за день	Кол. рабочих дней
Январь				545040,50	27252,00	20(2)	1134970,00	63054,00	18(2)
Февраль				630871,70	33203,00	19(3)	1327653,00	66382,00	20
Март				823738,60	41186,00	20	1436052,00	71802,00	20
Апрель				1047668,20	47621,28	22	1597200,00	72600,00	22
Май				870010,10	48334,00	18(2)			
Июнь				989691,00	49485,00	20			
Июль				1256836,00	54645,00	23			
Август				1199352,00	54516,00	22			
Сентябрь				1222331,67	58206,27	21			
Октябрь				1462333,00	60930,50	24			
Ноябрь	149362,70	24893,78	6(1)	1389604,00	66172,00	21			
Декабрь	551627,80	26267,00	21	1382106,00	62823,00	22			

Бухгалтером-калькулятором была рассчитана точка безубыточности деятельности ООО «Автоальянс». В денежном выражении точкой безубыточности оборота компании в месяц является сумма в 30.000 руб. за один рабочий день. Эта цифра была посчитана исходя из учета постоянных затрат (заработная плата работников, отчисления на социальные нужды, арендная плата и электроэнергия, затраты на рекламу) и переменных затрат (премиальные выплаты сотрудникам, транспортные затраты, затраты на санитарную и специальную одежду, столовое белье, посуду, тару приборы, затраты на хранение сырья и полуфабрикатов, прочие затраты (сбор на инкассацию торговой выручки, стоимость одноразовой посуды, затраты на топливо, газ и электроэнергию для производственных нужд и др.).

1 - В данный период было шесть рабочих дней, потому что организация открылась в конце месяца (22.11.2016г).

2 - Для январских и майских месяцев характерно наличие дополнительных выходных дней.

3 - В этот период были техническими неполадки в БЦ

Чтобы наглядней представить прирост оборота была составлена диаграмма роста оборота организации общественного питания (Рисунок 3.2).

Ноябрь 2016-апрель 2017 май 2017-октябрь 2018 ноябрь 2018-апрель 2019

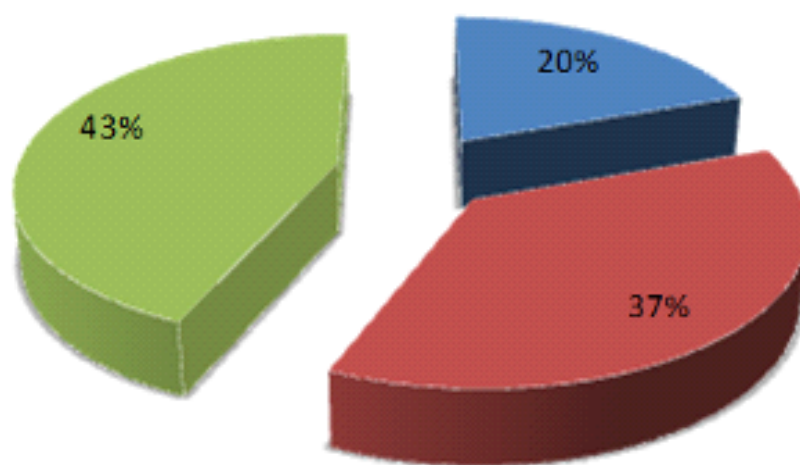


Рисунок 3.2 Динамика роста оборота в трех периодах

На рисунке видно, что на первый период с ноября 2016 г. по апрель 2016 г. приходится 20% от общего оборота. Это связано началом деятельности предприятия, отсутствием клиентской базы и маркетинговых программ. Уже в середине первого периода компания вышла на уровень безубыточности, что свидетельствует о правильной интеграции компании в конкурентную среду этой отрасли.

Второй период с 05.2017 г. по 10.2017 г. характеризуется стремительным ростом и увеличением объема производства на 85% и составляет 37 % от общего оборота. К основным достижениям относится: формирование устойчивой клиентской базы и налаживание отношений с поставщиками.

Диаграмма показывает умеренный рост третьего периода. Прежде всего, это связано с занятием определенной ниши на потребительском рынке услуг общественного питания, но все равно прослеживается стабильный рост оборота. В период с 11.2017 г. по 04.2018 г. ООО «Автоальянс» увеличила свои обороты на 16% по сравнению с предыдущим периодом и на 115% по сравнению с первым.

3.2 Анализ финансового состояния ООО «Автоальянс»

3.2.1 Анализ финансового состояния предприятия

Анализ финансово-экономического состояния ООО «Автоальянс» следует начинать с общей характеристики состава и структуры актива (имущества) и пассива (обязательств) баланса.

Анализ актива баланса дает возможность установить основные показатели, характеризующие производственно-хозяйственную деятельность предприятия:

- 1) стоимость имущества предприятия, общий итог баланса;
- 2) иммобилизованные активы (внеоборотные активы), итог разд. I баланса;
- 3) мобильные активы (стоимость оборотных средств), итог разд. II баланса.

С помощью горизонтального (временного) и вертикального (структурного) анализа можно получить наиболее общее представление об имевших место качественных изменениях в структуре актива, а также динамике этих изменений.

Оценка этих изменений осуществляется в следующей последовательности.

Сначала дается оценка изменения общей стоимости имущества. В качестве критерия в данном случае целесообразно использовать сравнительную динамику показателей изменения активов и полученных в анализируемом периоде количественных (выручка от реализации) и качественных (прибыль) результатов.

Оптимальное соотношение

$$T_{\Pi} > T_{B} > T_{A} > 100\%, \quad (1)$$

где T_{Π} – темп изменения прибыли;

T_{B} – темп изменения выручки от продажи продукции (работ, услуг);

T_{A} – темп изменения активов (имущества) предприятия.

Приведенное соотношение получило название «золотого правила экономики предприятия»: прибыль должна возрастать более высокими темпами, чем объемы реализации и имущества предприятия. Это означает следующее: издержки производства и обращения должны снижаться, а ресурсы предприятия использоваться более эффективно.

Оценка общего изменения активов, выручки и прибыли ООО «АВТОАЛЬЯНС» произведена с помощью таблицы 3.2

Таблица 3.2 – Расчет темпов изменения показателей общей стоимости имущества ООО «АВТОАЛЬЯНС»

	Темп изменения активов	Темп изменения выручки	Темп изменения прибыли
Формула	$T_A = \frac{A_1}{A_0} * 100\%$	$T_B = \frac{B_1}{B_0} * 100\%$	$T_{\Pi} = \frac{\Pi_1}{\Pi_0} * 100\%$
	где A_1 – активы предприятия на конец отчетного периода; A_0 – активы предприятия на начало отчетного периода.	где B_1 – выручка от реализации за отчетный период; B_0 – выручка от реализации за аналогичный период прошлого года.	где Π_1 – чистая прибыль (убыток) отчетного периода; Π_0 – чистая прибыль (убыток) за аналогичный период прошлого года.

Продолжение таблицы 3.2

2016 г.	$T_A = \frac{14719082}{13476966} * 100\% = 109,2\%$	$T_B = \frac{7594635}{6255831} * 100\% = 121,40\%$	$T_{\Pi} = \frac{373790}{376790} * 100\% = 99,20\%$
2017 г.	$T_A = \frac{15104592}{14719082} * 100\% = 102,62$	$T_B = \frac{8652773}{7594635} * 100\% = 113,93\%$	$T_{\Pi} = \frac{401217}{373790} * 100\% = 107,34\%$
2018 г.	$T_A = \frac{17726012}{15104592} * 100\% = 117,36$	$T_B = \frac{11933532}{8652773} * 100\% = 137,92\%$	$T_{\Pi} = \frac{1564917}{401217} * 100\% = 390,04\%$

Сравнительная динамика темпов изменения активов, выручки и прибыли предприятия наглядно представлена на рисунке 3.3 и в таблице 3.3

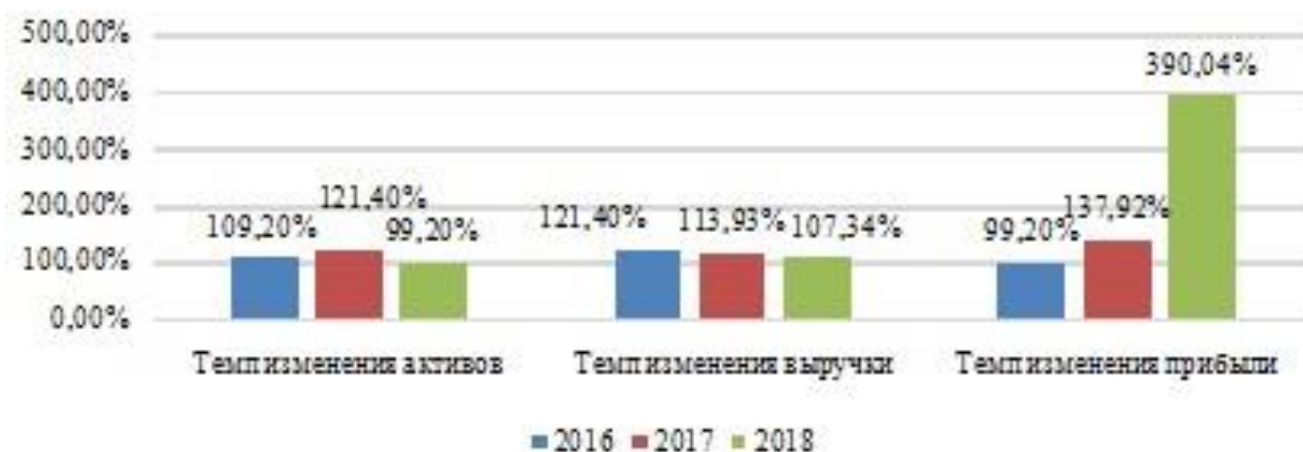


Рисунок 3.3 – Динамика изменения активов, выручки и прибыли ООО «АВТОАЛЬЯНС»

Таблица 3.3 – Сравнительная динамика темпов изменения активов, выручки и прибыли ООО «АВТОАЛЬЯНС» за 2016–2018 гг.

«Золотое правило экономики предприятия»	$T_{\Pi} > T_B > T_A > 100\%$
Отчетный период	
2016 г.	$99,20 < 121,4\% > 109,2\% > 100\%$
2017 г.	$107,34\% < 113,93\% > 102,62\% > 100\%$
2018 г.	$390,04\% > 137,92\% > 117,36\% > 100\%$

В течение всего анализируемого времени наблюдался прирост активов предприятия и превышение темпа роста выручки предприятия над темпами роста активов, что говорит об увеличении производственных мощностей и эффективном использовании ресурсов. В 2016 и 2017 гг. темп роста прибыли был меньше темпа роста объемов реализации, вследствие увеличения издержек производства и обращения. Таким образом, из представленных данных следует, что «золотое правило экономики предприятия» соблюдалось только в последнем отчетном периоде, что говорит об улучшении экономического потенциала предприятия.

3.2.2 Анализ состава и структуры баланса

Для проведения оценки динамики состава и структуры актива баланса далее можно дать характеристику изменений в мобильной и иммобилизованной частях имущества предприятия. В этом случае необходимо учитывать два критерия:

1) Финансовый – более предпочтительным является рост мобильной части имущества (оборотных активов) (именно они приносят нам прибыль);

2) Производственный – нужно иметь достаточный минимум внеоборотных активов.

Проанализируем состав и динамику изменений структуры активов предприятия, с помощью таблицы 3.4, сформированной на основании годовой бухгалтерской отчетности предприятия.

Наглядно изменение структуры имущества компании представлено на рисунке 3.4

Наибольший удельный вес в составе активов предприятия ООО «АВТОАЛЬЯНС» на протяжении последних трех лет занимает мобильная часть имущества (в среднем 60,88 %), что является характерным явлением для многопрофильной компании и положительным фактором ее развития. Более того, горизонтальный анализ изменения оборотных активов предприятия показывает увеличе-

ние темпа их прироста: за два года мобилизованное имущество увеличилось на 23,75%, составив к концу 2018 года 10816601 рублей.

Прирост внеоборотных активов за 2016-2018 гг. составил 15,57 %: за 2017 год стоимость иммобилизованного имущества уменьшилась на 274591 рублей (-4,59 %), за 2018 г. – возросла на 1205267 рублей (21,13 %). Таким образом, за анализируемый период времени абсолютная сумма активов предприятия возросла на 3006930 рублей (20,43 %), в большей степени – за счет прироста мобилизованной части имущества. Можно сделать вывод, что организация повышает свой экономический потенциал, хозяйственный оборот увеличивается.

Таблица 3.4 – Динамика изменения структуры активов ООО «АВТОАЛЪЯНС» в 2016-2018 гг.

Наименование активов	2016 г.		2017 г.		2018 г.		Изменение					
							2017/2016		2018/2017		2018/2016	
	руб.	%	руб.	%	руб.	%	руб.	%	руб.	%	руб.	%
Внеоборотные активы	5978734	40,62	5704143	37,76	6909410	38,98	-274591	-4,59	1205267	21,13	930676	15,57
Оборотные активы	8740348	59,38	9400450	62,24	10816601	61,02	660102	7,55	1416151	15,06	2076253	23,75
Итого	14719082	100	15104592	100	17726012	100	385510	2,62	2621420	17,36	3006930	20,43



Рисунок 3.4 – Динамика внеоборотных и оборотных активов за 2016-2018 гг.

Критерий производственной необходимости заключается в том, что необходимо иметь достаточный минимум внеоборотных активов. Поэтому для окончательной оценки имущества и ресурсов предприятия целесообразно рассчитать показатели вооруженности труда и фондоотдачи.

Рассчитаем показатели фондовооруженности на конец каждого года в анализируемом периоде:

$$\Phi_{\text{в}} = C_{\text{ф}}/P, \quad (2)$$

где $\Phi_{\text{в}}$ – количество фондов, приходящихся на одного работника;

$C_{\text{ф}}$ – общая стоимость фондов;

P – списочная численность работников.

По состоянию на 31.12.2016 численность сотрудников составила 793 человек, на 31.12.2017 – 816 человек, на 31.12.2018 – 821 человек.

$$\Phi_{\text{в}2016} = 5978734/793 = 7539,39 \text{ руб./чел.};$$

$$\Phi_{\text{в}2017} = 5704143/816 = 6990,37 \text{ руб./чел.};$$

$$\Phi_{\text{в}2018} = 6909410/821 = 8415,85 \text{ руб./чел.}$$

Рисунок 3.5 наглядно демонстрирует отрицательную динамику изменения показателя фондовооруженности труда в 2017 г. (– 549,02руб.), в 2018 – резкое увеличение (+ 1425,48 тысяч руб.).

Степень оснащенности труда основными фондами за анализируемый период увеличилась на 876,46 рублей на человека, в первую очередь, за счет увеличения стоимости основных фондов. Более того, численность работников при этом возросла, что позволяет сделать вывод не только о расширении предприятием своей материально-производственной базы, но и о повышении эффективности использования фондов.

Руб/чел

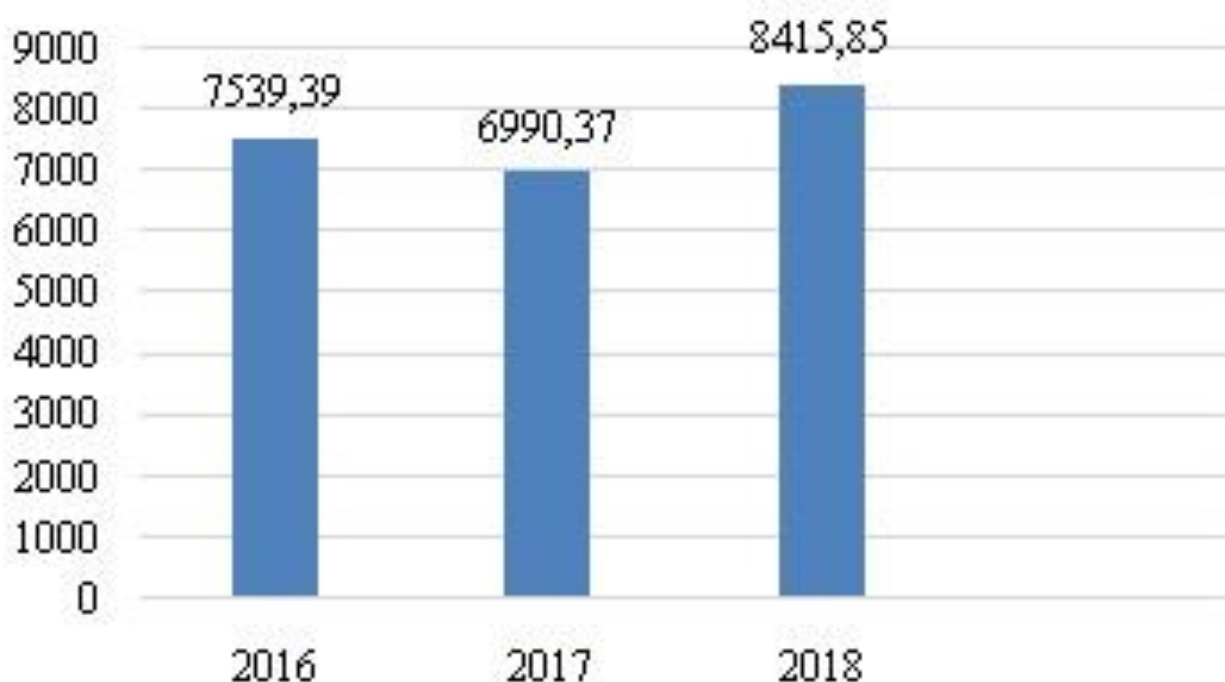


Рисунок 3.5 – Динамика изменения показателя фондовооруженности труда в ООО «АВТОАЛЪЯНС» за 2016-2018 гг.

Рассчитаем показатели фондоотдачи для ООО «АВТОАЛЪЯНС»:

$$\Phi_o = \text{ВР}/\text{С}_\Phi, \quad (3)$$

где Φ_o – количество продукции, производимой на один рубль основных фондов;

ВР – выручка.

$$\Phi_{2016} = 7594635 / 5978734 = 1,27$$

$$\Phi_{2017} = 8652773 / 5704143 = 1,52$$

$$\Phi_{2018} = 11933532 / 6909410 = 1,73$$

Согласно произведенным расчетам (рисунок 3.6) фондоотдача (отношение выполненного объема работ к стоимости основных фондов) в ООО «АВТОАЛЪЯНС» за последние два года увеличилась на 0,46 (+0,25 в 2017 году, +0,21 в 2018 году).

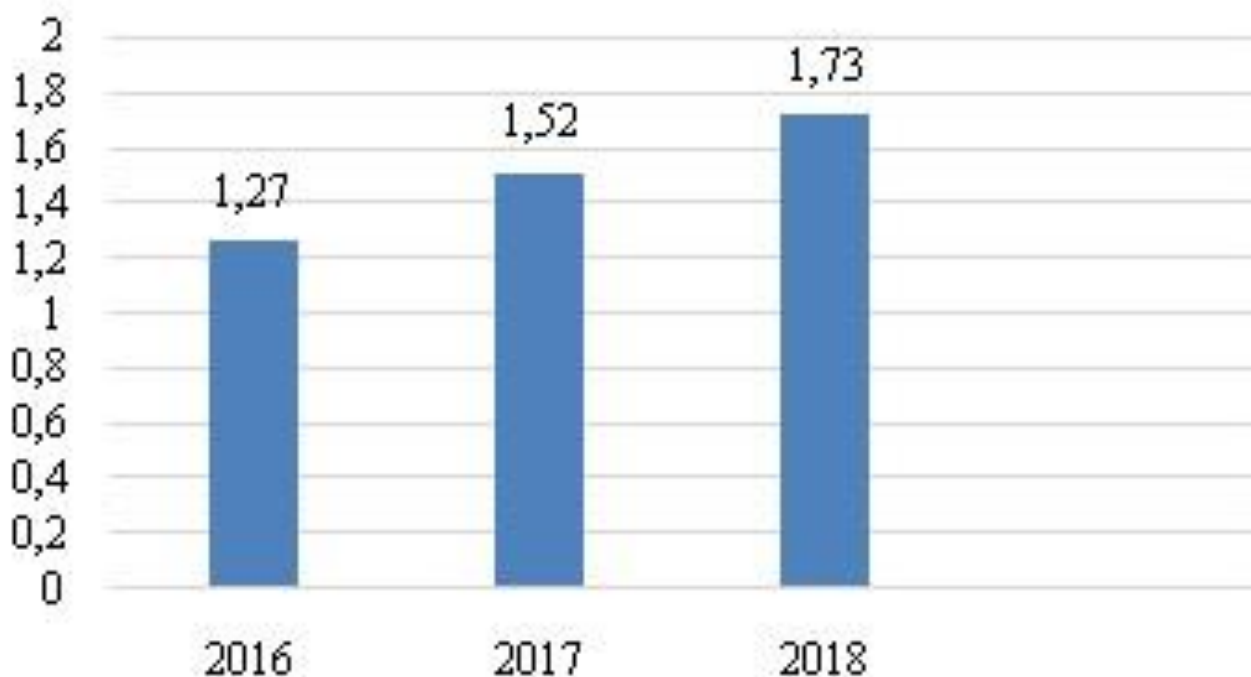


Рисунок 3.6 – Динамика изменения показателя фондоотдачи в ООО «АВТОАЛЪЯНС» за 2016-2018 гг.

Такая динамика в большей степени является следствием увеличения объема выпускаемой продукции, а также относительной экономии основных фондов. Таким образом, с каждого рубля основных фондов организация стала получать больше продукции (или, иными словами, на каждый рубль выручки организация стала тратить меньше основных средств), что позволяет сделать вывод об увеличении эффективности использования основных фондов предприятием. Рост фондоотдачи является важным фактором улучшения финансовых результатов деятельности предприятия.

Перейдем к оценке изменений в структуре мобильной и иммобилизованной частей имущества. Для этого сначала отобразим в таблице 3.5 состав и структуру внеоборотных активов.

На рисунке 3.7 представлен график, наглядно отражающий состав и динамику изменения структуры основных элементов внеоборотных активов.



Рисунок 3.7 – Динамика изменения состава и структуры внеоборотных активов ООО «АВТОАЛЪЯНС» за 2016–2018 гг.

Таблица 3.5 – Динамика изменения состава и структуры внеоборотных активов ООО «АВТОАЛЪЯНС» за 2016–2018 гг.

Наименование активов	2016		2017		2018		Изменение					
							2017/2016		2018/2017		2018/2016	
	руб.	%	руб.	%	руб.	%	руб.	%	руб.	%	руб.	%
Нематериальные активы	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Основные средства	5 122 058	85,67	5 025 480	88,10	5 994 179	86,75	-965 78	-1,89	9 686 99	19,28	8 721 21	17,03
Незавершенные капитальные вложения	748 304	12,52	514 545	9,02	745 934	10,80	233 759	-31,24	231 389	44,97	-2370	-0,32
Доходные вложения в материальные ценности	15 739	0,26	1 703	0,03	0	0,00	-14036	-89,18	-1703	-100,00	-15739	-100,00
Долгосрочные финансовые вложения	19	0,00	21	0,00	20	0,00	2	10,53	-1	-4,76	1	5,26
Отложенные налоговые активы	33 671	0,56	34 048	0,60	31 392	0,45	377	1,12	-2656	-7,80	-2279	-6,77
Прочие внеоборотные активы	58 942	0,99	128 345	2,25	137 885	2,00	69 403	117,75	9 540	7,43	78 943	133,93
Всего	5 978 734	100,0	5 704 143	100,0	6 909 410	100,0	274 591	-4,59	12 052 67	21,13	9 306 76	15,57

В структуре внеоборотных активов наибольший удельный вес занимают основные средства (в среднем 86,84 %). Такая доля, более 40%, позволяет охарактеризовать структуру активов как «тяжелую», т.е. можно сделать вывод о значительных накладных расходах и высокой чувствительности к изменениям выручки.

В структуре основных средств наибольший удельный вес по стоимости занимают здания и сооружения, затем, в порядке убывания стоимости: машины и оборудование, транспортные средства, производственный и хозяйственный инвентарь, земельные участки и объекты природопользования, прочие основные средства. В 2017 году наблюдается уменьшение стоимости основных средств, вследствие того что сумма ликвидированных объектов превышает сумму увеличения стоимости объектов в результате достройки, дооборудования, реконструкции, в 2018 году – обратная ситуация, вследствие приобретения новых объектов основных средств. Рост удельного веса основных средств в динамике можно оценить положительно, если он связан с их обновлением, повышением доли активной части, улучшением технического состояния. Увеличение стоимости основных средств за анализируемый промежуток времени на 17,03 % соответствует стратегии организации, направленное на развитие материально-технической базы собственной производственно-коммерческой деятельности.

Второе место по занимаемой доле в структуре иммобилизованного имущества занимают незавершенные капитальные вложения (в среднем 10,78 %). Динамика их изменения неравномерна: в 2017 году их сумма уменьшилась на 233759 рублей (31,24 %), в 2018 году – увеличилась на 231389 рублей (44,97 %). Такая динамика связана с тем, что в 2017 году сумма затрат на незавершенное строительство и незаконченные операции по приобретению и модернизации активов оказалась ниже стоимости объектов, списанных и принятых к учету в качестве основных средств, в 2018 году – обратная ситуация. Таким образом, с учетом ввода и выбытия объектов объем незавершенных капитальных вложений за анализируемый период изменился незначительно (-2370 рублей (-0,32 %)); доля в структуре увеличилась с 9,02 % до 10,80 %) и составил к концу 2018 г. 745934 рублей.

Для того чтобы увеличение незавершенного строительства не оказывало негативного влияния на результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия, необходимо проводить анализ целесообразности и эффективности вложений. Увеличение незавершенного строительства можно расценивать как положительный момент в том случае, если строительство осуществляется в соответствии с предусмотренными сроками и сметной стоимостью. Удельный вес незавершенного строительства, за анализируемый период равный в среднем 10,78 % для ООО «АВТОАЛЪЯНС», говорит о достаточной степени активности предприятия в сфере строительства основных фондов.

Нематериальные активы в структуре иммобилизованного имущества у предприятия ООО «АВТОАЛЪЯНС» не отражены. Такая ситуация связана с изменениями в ведении бухгалтерского учета.

Элемент внеоборотных активов «Доходные вложения в материальные ценности» представляет собой вложения организации в часть имущества, здания, оборудования и другие ценности, имеющие материально-вещественную форму, предоставляемые организацией за плату во временное владение и пользование с целью получения дохода. На начало анализируемого периода удельный вес доходных вложений – незначительный (0,26 %). В динамике изменения доходных вложений, которые в ООО «АВТОАЛЪЯНС» были произведены исключительно в здания и сооружения, в течение последних двух лет прослеживается резкое уменьшение: в 2017 году на 89,18 %, в 2018 году – на 100%. Таким образом, к концу 2018 года, они вообще отсутствуют.

Долгосрочные финансовые вложения – вложение свободных денежных средств предприятия, срок погашения которых превышает один год. К ним относятся средства, направленные в уставные капиталы других предприятий; средства, направленные на приобретение ценных бумаг других предприятий; долгосрочные займы, выданные другим предприятиям; депозитные вклады.

В ООО «АВТОАЛЪЯНС» сумма долгосрочных финансовых вложений минимальна и составляет в среднем 20 рублей: 95 % из них – это инвестиции в акции

и доли других предприятий, 5 % – выданные долгосрочные займы. Увеличение долгосрочных финансовых вложений указывает на отвлечение средств из основной производственной деятельности, а снижение способствует вовлечению финансовых средств в основную деятельность предприятия и улучшению его финансового состояния. Поэтому можно сделать вывод, что финансовая деятельность на анализируемом предприятии развита слабо: практически 100 % доходов приносит основная, производственная, деятельность.

Отложенные налоговые активы – это доля отложенного налога на прибыль, приводящая к уменьшению суммы налога на прибыль, который должен быть уплачен в последующих отчетных периодах. Отложенные налоговые активы признаются организацией в том отчетном периоде, когда появляются вычитаемые временные разницы, и при том условии, что вероятно получение в будущем прибыли, подлежащей обложению налогом. Вычитаемая временная разница возникает тогда, когда расходы в налоговом учете меньше, чем в бухгалтерском. Сумма отложенных налоговых активов в ООО «АВТОАЛЪЯНС» в среднем составляет 99111 рублей (0,54 % в структуре имобилизованного имущества). В 2017 году произошло увеличение на 377 рублей (1,12 %), в 2018 году – уменьшение на 2656 рублей (7,80 %). Таким образом, общее изменение за анализируемый период составило -2279 рублей (-6,77%).

К прочим внеоборотным активам организации относятся активы, срок обращения которых превышает 12 месяцев и которые не нашли отражения по другим строкам данного раздела баланса. Например,

- оборудование, требующее монтажа;
- вложения во внеоборотные активы организации, в частности затраты организации в объекты, которые впоследствии будут приняты к учету в качестве объектов нематериальных активов или основных средств, а также затраты, связанные с выполнением незавершенных НИОКР;

- расходы, относящиеся к будущим отчетным периодам (расходы на освоение природных ресурсов, разовый (паушальный) платеж за право пользования результатами интеллектуальной деятельности и средствами индивидуализации);

- суммы перечисленных авансов и предварительной оплаты работ, услуг, связанных со строительством объектов основных средств.

Таким образом, в результате анализа данной структуры, можно сделать следующие выводы: за рассматриваемый период сумма внеоборотных активов увеличилась на 930676 рублей. (15,57 %): -274591 рублей. (-4,59 %) в 2017 году, + 1205267 рублей. (+21,13%) в 2018 году. Общее изменение обусловлено главным образом увеличением стоимости основных средств. Предприятие по максимуму обслуживает собственный оборот, т.к. основные средства, направленные на этот оборот, преобладают в общей структуре данных активов.

Оборотные средства обеспечивают непрерывность производственного процесса. Финансовое положение предприятия находится в непосредственной зависимости от того, насколько быстро средства, вложенные в активы, превращаются в реальные деньги.

Проанализируем изменения в мобильной части активов общества с помощью рисунка 3.8 и таблицы 3.6 .

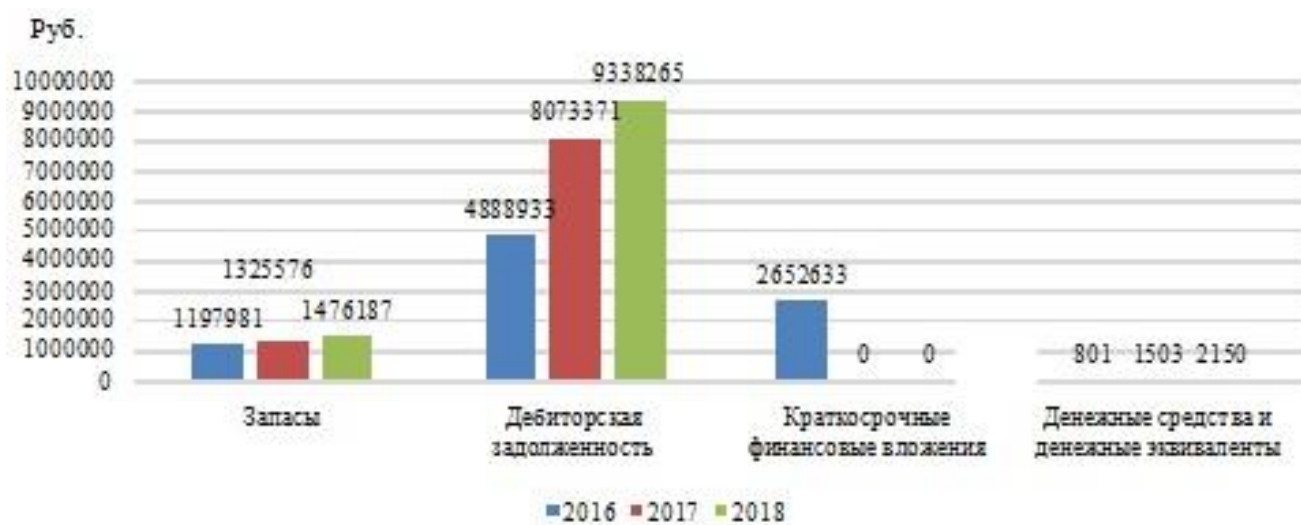


Рисунок 3.8 – Структура оборотных активов ООО «АВТОАЛЬЯНС»

Таблица 3.6 – Состав и динамика изменения структуры оборотных активов ООО «АВТОАЛЪЯНС» за 2016–2018 гг.

Наименование активов	2016		2017		2018		Изменение					
	руб.	%	руб.	%	руб.	%	2017/2016		2018/2017		2018/2016	
							руб.	%	руб.	%	руб.	%
Запасы (в т.ч. НДС)	1197981	13,71	1325576	14,10	1476187	13,65	127595	10,65	150611	11,36	278206	23,22
Дебиторская задолженность	4888933	55,94	8073371	85,88	9338265	86,33	3184438	65,14	1264894	15,67	4449332	91,01
Краткосрочные финансовые вложения	2652633	30,35	0	0,00	0	0,00	-2652633	-100,00	0	0,00	-2652633	-100,00
Денежные средства и денежные эквиваленты	801	0,01	1503	0,02	2150	0,02	702	87,64	647	43,05	1349	168,41
Прочие оборотные активы	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Всего	8740348	100	9400450	100	10816601	100	660102	7,55	1416151	15,06	2076253	23,75

Значительная доля оборотных активов ООО «АВТОАЛЪЯНС» приходится на дебиторскую задолженность, более того, в течение анализируемого периода происходит значительное увеличение суммы долгов, причитающихся предприятию со стороны компаний и граждан. Если в 2016 году удельный вес дебиторской задолженности в структуре мобилизованного имущества составлял 55,94 %, то в 2017 и 2018 гг. – 85,88 % и 86,33 % соответственно. В 2018 году сумма дебиторской задолженности достигла 9338265 рублей. Из них 0,05 % приходится на долги, платежи по которым ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты, остальное – на краткосрочную дебиторскую задолженность. В структуре краткосрочной дебиторской задолженности около 56 % занимают долги покупателей и заказчиков; остальное приходится на: выданные авансы (4 %); проценты по займам и вексям (9 %); прочих дебиторов (31 %). Увеличение дебиторской задолженности ухудшает ликвидность текущих активов. Поэтому такую тенденцию в ООО «АВТОАЛЪЯНС» можно оценить как негативную. Увеличение объемов данных долгов может быть вызвано проблемами, связанны-

ми с оплатой продукции (работ, услуг) предприятия, либо активным предоставлением займов покупателям, то есть отвлечением части текущих активов и иммобилизации части оборотных средств из производственного процесса.

Краткосрочные финансовые вложения – это затраты предприятия на приобретение акций и облигаций на срок до одного года; краткосрочные займы, в том числе под векселя; денежные средства на срочных депозитных счетах банков, другие финансовые вложения, инвестированные для извлечения дохода в виде процентов, дивидендов или разницы в стоимости ценных бумаг при их перепродаже. Горизонтальный анализ данной строки баланса позволяет сделать вывод о снижении активности финансовой деятельности ООО «АВТОАЛЪЯНС» и в сфере краткосрочных финансовых вложений: в 2016 г. сумма финансовых

вложений составляла 2652633 рублей (30,35 % в структуре оборотных активов), в 2017 и в 2018 гг. – такие вложения не осуществлялись.

Анализ запасов говорит о постепенной тенденции увеличения данного вида активов: +10,65 % в 2017 году, +11,36 % в 2018 году. Таким образом, прирост запасов за анализируемый промежуток времени составил 278206 рублей. В структуре запасов ООО «АВТОАЛЪЯНС» в порядке убывания удельного веса присутствуют: сырье, материалы и другие аналогичные ценности; расходы будущих периодов; готовая продукция и товары для перепродажи. Удельный вес запасов в структуре мобильного имущества – более 13 %. Анализ продолжительности оборота материальных оборотных средств (см. п. 2.2.4) показывает снижение длительности оборота запасов. Увеличение запасов произошло в результате увеличения объемов деятельности.

Самую незначительную часть мобильного имущества составляют денежные средства и эквиваленты (0,02 %). Такая структура является характерной для промышленной организации, где осуществляется отгрузка продукции на условиях отсрочки платежа. Увеличение денежных средств на счетах свидетельствует, как правило, об укреплении финансового состояния предприятия. Их сумма должна быть достаточной для погашения первоочередных платежей. Однако, наличие

больших остатков денежных средств на протяжении длительного периода времени может быть результатом неправильного использования оборотного капитала. Таким образом, можно сделать вывод, что на исследуемом предприятии сумма денежных средств оптимальна.

Производственные запасы и незавершенное производство относятся к сфере производства, готовая продукция, дебиторская задолженность, денежные средства и краткосрочные финансовые вложения – к сфере обращения. Предпочтительнее является наибольший удельный вес и рост оборотных активов в сфере производства, так как там формируется прибыль. В ООО «АВТОАЛЪЯНС» вследствие большой доли дебиторской задолженности и отсутствия незавершенного производства преобладают активы в сфере обращения. В сфере обращения прибыль изымается (реализуется), однако, увеличение оборотных активов не должно вести к снижению эффективности их использования (уменьшению коэффициента оборачиваемости).

Общим критерием для оценки динамики оборотных активов должна быть эффективность их использования, определяемая по показателям оборачиваемости. Коэффициент оборачиваемости показывает, сколько оборотов за период было. Количество оборотов не должно уменьшаться. По формуле 4 можно рассчитать 3 вида показателей оборачиваемости:

- 1) Оборачиваемость всех оборотных активов (выручка/стоимость всех ОА);
- 2) Оборачиваемость по сферам (производства и обращения);
- 3) Оборачиваемость по каждому элементу оборотных активов.

$$K_{об} = ВР/С_{об}, \quad (4)$$

где $C_{об}$ – стоимость оборотных средств.

Варианты расчета коэффициента оборачиваемости:

- 1) Расчет общей оборачиваемости:

$$k_{об.} = \frac{ВР}{C_{o.a.}}, \quad (5)$$

где $C_{об.}$ – средний остаток всех оборотных средств.

$$C_{об.} = \frac{(Co.a._0 + Co.a._1)}{2}, \quad (6)$$

где C_{oa0} и C_{oa1} – стоимость оборотных активов на начало и на конец отчетного периода соответственно.

Рассчитаем данный коэффициент для ООО «АВТОАЛЬЯНС»:

$$C_{об. (на 2016г.)} = (7438049 + 8740348) / 2 = 8089198,5$$

$$C_{об. (на 2017г.)} = (8740348 + 9400450) / 2 = 9070399$$

$$C_{об. (на 2018г.)} = (9400450 + 10816601) / 2 = 10108525,5$$

$$k_{об.2016} = 7594635 / 8089198,5 = 0,94$$

$$k_{об.2017} = 8652773 / 9070399 = 0,95$$

$$k_{об.2018} = 11933532 / 10108525,5 = 1,18$$

Коэффициент общей оборачиваемости, отражающий скорость оборота мобильных средств, увеличился на 0,01 (на 1,06 %) в 2017 году и на 0,23 (на 24,21 %) в 2018 году, составив 1,18. Данные изменения произошли вследствие превышения темпов прироста выручки над темпами прироста среднего остатка оборотных средств. Увеличение коэффициента свидетельствует об ускорении кругооборота мобильной части имущества хозяйствующего субъекта. Таким образом, вложенные денежные средства стали использоваться более эффективно.

2) Оборачиваемость по сферам (производства, обращения).

Сфера производства характеризуется оборачиваемостью запасов и незавершенного производства:

$$k_{об.пр.} = \frac{BP}{C_1 + C_2}, \quad (7)$$

где $C_1 + C_2$ – стоимость запасов и незавершенного производства.

$$k_{об.пр. 2016} = \frac{7594635}{510260 + 0} = 14,88$$

$$k_{об.пр. 2017} = \frac{8652773}{479470 + 0} = 18,05$$

$$k_{\text{об.пр. 2018}} = \frac{11933532}{667263+0} = 17,88$$

Коэффициент оборачиваемости в сфере производства увеличился к 2017 году на 21,3 % до 18,05 за счет увеличения выручки и уменьшения стоимости запасов, к 2018 году – уменьшился на 0,94 % до 17,88 оборотов вследствие небольшого превышения темпа роста запасов над темпом роста выручки от реализации.

Общее увеличение данного коэффициента позволяет сделать вывод о более эффективном использовании производственных активов.

Коэффициент оборачиваемости активов в сфере обращения:

$$k_{\text{об.}} = \frac{BP}{Д.З. + Г.П. + Д.С. + К.В.}, \quad (8)$$

где BP – выручка от реализации;

Д.З. – дебиторская задолженность;

Г.П. – готовая продукция;

Д.С. – денежные средства;

К.В. – краткосрочные финансовые вложения.

$$k_{\text{об. 2016}} = \frac{7594635}{4888933+98102+801+2652633} = 0,99$$

$$k_{\text{об. 2017}} = \frac{8652773}{8073371+75697+1503+0} = 1,06$$

$$k_{\text{об. 2018}} = \frac{11933532}{9338265+68121+2150+0} = 1,27$$

Наблюдается положительная динамика изменения коэффициента оборачиваемости активов в сфере обращения за счет превышения темпов роста выручки над темпами роста суммы таких элементов, как дебиторская задолженность и денежные средства. Таким образом, активы сферы обращения стали использоваться более эффективно.

3) Рассчитаем коэффициент оборачиваемости отдельных элементов оборотных активов:

$$K_{об} = \frac{ВР}{\mathcal{E}}, \quad (9)$$

где \mathcal{E} – элемент оборотных активов.

Результаты вычисления представим в таблице 3.7

Оборачиваемость запасов, рассчитывается как отношение себестоимости продаж к среднегодовому остатку запасов.

Таблица 3.7 – Оборачиваемость отдельных элементов оборотных активов за 2016-2018 гг.

Коэффициент оборачиваемости	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение (+;-)	
				2017/2016	2018/2017
Запасы	13,89	15,57	19,05	1,68	3,48
Дебиторская задолженность	1,55	1,07	1,28	-0,48	0,21
Готовая продукция	77,42	114,31	175,18	36,89	60,87
Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	2,86	5757,00	5550,48	5754,14	-206,52

Динамика изменения коэффициентов оборачиваемости представлена на рисунке 3.9.

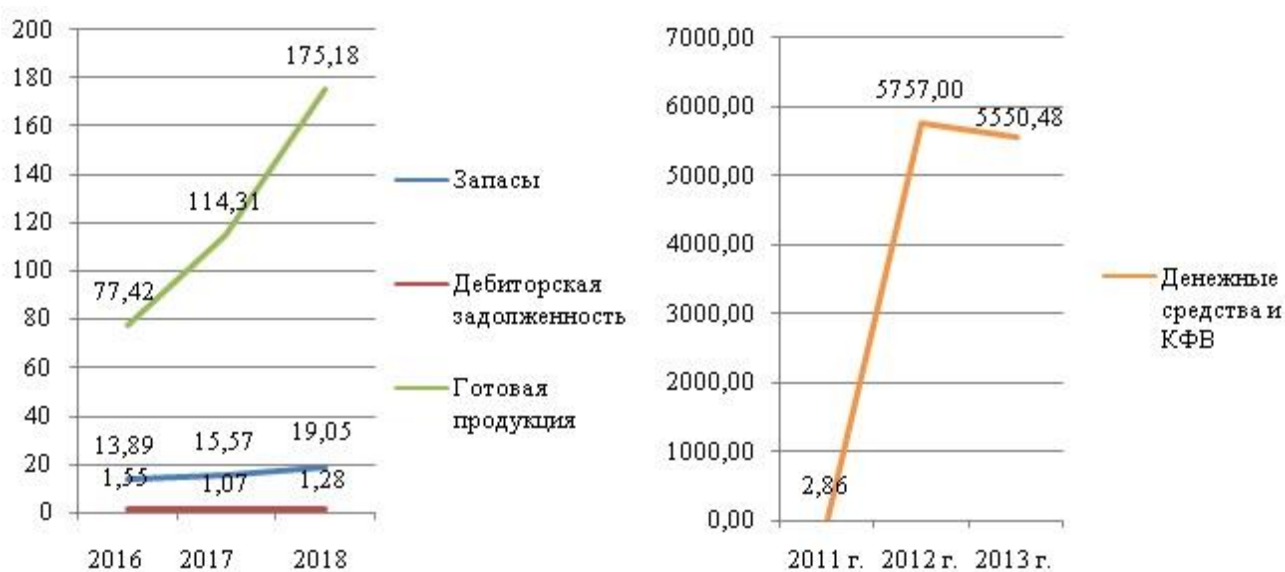


Рисунок 3.9 – Изменение коэффициентов оборачиваемости элементов оборотных активов за 2016-2018 гг.

Данные таблицы 3.7 и рисунка 3.9 свидетельствуют о повышении оборачиваемости запасов на 1,68 и 3,48 оборотов в 2017 и 2018 гг. соответственно. Таким образом, можно сделать вывод, что за анализируемый период времени произошло улучшение организации запасов на предприятии.

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности в 2017 году уменьшился на 0,48 оборотов, затем в 2018 году увеличился на 0,21 и стал равен 1,28. Увеличение оборачиваемости дебиторской задолженности показывает расширение объема коммерческого кредита, предоставляемого предприятием. Низкая оборачиваемость дебиторской задолженности отражает ухудшение платежной дисциплины контрагентов – несвоевременное погашение ими задолженности перед предприятием и (или) увеличение продаж с отсрочкой платежа. Динамика этого показателя во многом зависит от кредитной политики предприятия, от эффективности системы контроля, обеспечивающей своевременность поступления оплаты. Благоприятной для компании является ситуация, когда коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности больше коэффициента оборачиваемости кредиторской задолженности, в ООО «АВТОАЛЪЯНС» – обратная ситуация.

Коэффициент оборачиваемости готовой продукции для ООО «АВТОАЛЪЯНС» имеет положительную динамику изменения (+47,65 в 2017 году, +53,25 в 2018 году), что свидетельствует об увеличении спроса на производимую продукцию и, следовательно, является положительным фактором развития компании.

Оборачиваемость денежных средств и краткосрочных финансовых вложений можно выразить одним показателем, т.к. краткосрочные финансовые вложения являются своеобразным резервом денежных средств. Значительный рост данного коэффициента в 2017 году (+5754,14) объясняется большим объемом краткосрочных вложений. Снижение данного коэффициента на 206,52 оборотов в 2018 году говорит о снижении эффективности обращения денежных средств на предприятии вследствие превышения темпов роста денежных средств над темпами роста выручки. Снижение оборачиваемости и, следовательно, рост среднего срока

оборота денежных средств свидетельствует о нерациональной организации работы предприятия, допускающего замедления использования высоколиквидных активов, основное назначение которых – обслуживание производственно-хозяйственного оборота предприятия.

Таким образом, в динамику оборотных активов предприятия ООО «АВТОАЛЪЯНС» можно охарактеризовать как удовлетворительную за исключением оборачиваемости мобильных средств в сфере производства и оборачиваемости таких элементов как дебиторская задолженность, денежные средства и краткосрочные финансовые вложения.

В заключение анализа состава и структуры актива баланса необходимо установить изменение реальных активов предприятия, определяющих его производственный потенциал. Реальные активы – это активы, которые уже есть у предприятия и от которых зависит объем производства. Они включают: 1) основные средства; 2) производственные запасы, 3) НЗП (незавершенное производство). Удельный вес реальных активов в имуществе предприятия не должен снижаться.

Рассчитаем сумму и долю реальных активов в имуществе ООО «АВТОАЛЪЯНС» по формуле 10 и 11:

$$РА = ОС + ПЗ + НЗП, \quad (10)$$

где РА – сумма реальных активов;

ОС – основные средства;

ПЗ – производственные запасы;

НЗП – незавершенное производство.

$$\omega_{РА} = РА / В, \quad (11)$$

где В – валюта баланса.

$$РА_{2016} = 5122058 + 510260 + 0 = 5632318$$

$$\omega_{РА\ 2016} = 5632318 / 14719082 * 100 \% = 38,27 \%$$

$$РА_{2017} = 5025480 + 479470 + 0 = 5504950$$

$$\text{PA}_{2017} = 5504950 / 15104592 * 100 \% = 36,45 \%$$

$$\text{PA}_{2018} = 5994179 + 667263 + 0 = 6661442$$

$$\text{PA}_{2018} = 6661442 / 17726012 * 100 \% = 37,58 \%$$

Динамика изменения удельного веса реальных активов в структуре имущества ООО «АВТОАЛЪЯНС» изображена на рисунке 3.10.

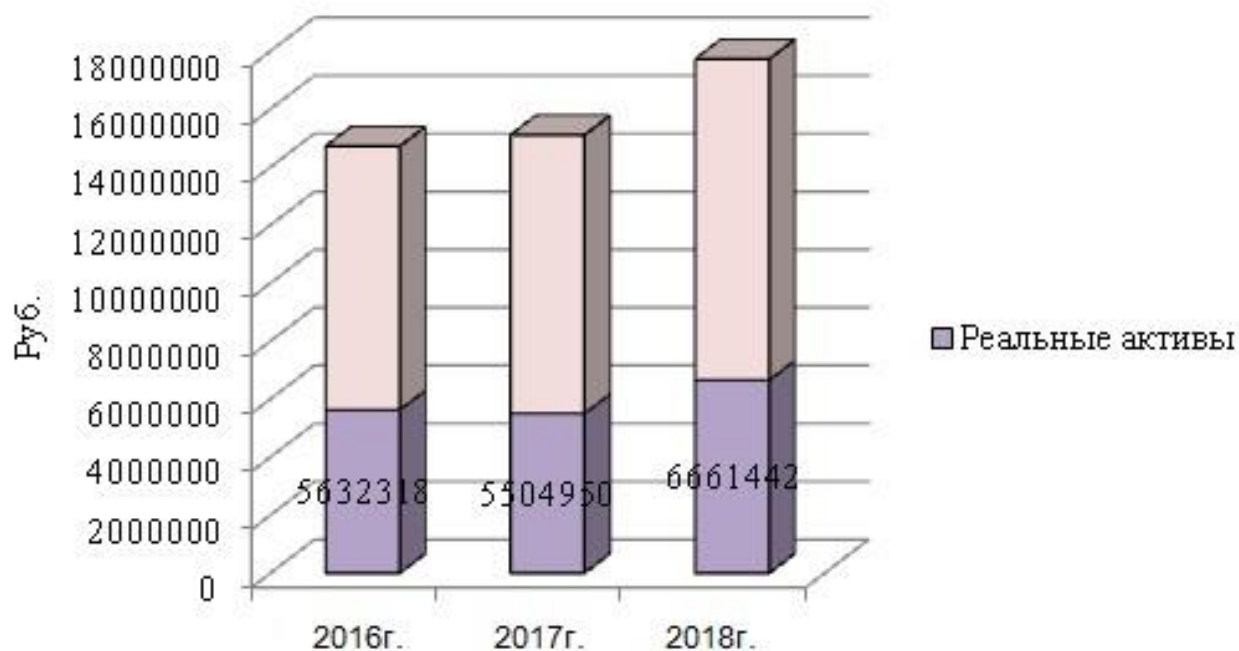


Рисунок 3.10 – Изменение реальных активов в структуре имущества ООО «АВТОАЛЪЯНС» за 2016-2018 гг.

Сумма реальных активов за анализируемый период в среднем составляет 5932903,33 рублей. За два года сумма реальных активов возросла, но доля в имуществе ООО «АВТОАЛЪЯНС» уменьшилась с 38,27 % до 37,58 % в связи с увеличением общей суммы имущества предприятия. Реальные активы – это активы, которые определяют потенциальные возможности данного предприятия, поэтому их увеличение свидетельствует о значительном повышении эффективности работы предприятия, об улучшении его производственных возможностей.

Таким образом, несмотря на общий рост оборотных активов, преобладающая доля дебиторской задолженности в ООО «АВТОАЛЪЯНС» не позволяет оце-

нить структуру оборотных активов удовлетворительно, так как большое отвлечение оборотных активов из оборота, хотя и временное, не способствует повышению эффективности текущей деятельности коммерческой организации. Более того, оборачиваемость данного элемента средств предприятия за анализируемый период уменьшилась.

Для общей оценки имущественного потенциала предприятия проводится анализ динамики состава и структуры обязательств (пассива) баланса.

Структура пассива баланса отражает структуру капитала. Кроме того, в пассиве баланса отражена группировка не только по принадлежности капитала, но и по времени использования (долгосрочные, краткосрочные).

Финансовое состояние предприятия во многом зависит от того, какие средства оно имеет в своем распоряжении и куда они вложены. По степени принадлежности используемый капитал подразделяется на собственный (III раздел баланса) и заемный (IV и V разделы баланса). По продолжительности использования различают долгосрочный (III и IV разделы баланса) и краткосрочный (V раздел баланса).

При оценивании изменений в пассиве предприятия, обращают внимание на следующие моменты:

- 1) На изменение соотношения между собственными и заемными средствами;
- 2) На изменение соотношения между долгосрочными и краткосрочными заемными средствами;
- 3) На изменение соотношения между элементами краткосрочных заемных средств.

Проанализируем динамику изменения собственного и заемного капитала ООО «АВТОАЛЬЯНС» за 2016 - 2018 гг. (таблица 3.8, рисунок 3.11).

Таблица 3.8 – Динамика изменений размеров собственного и заемного капитала
ООО «АВТОАЛЪЯНС» за 2016-2018 гг.

Наименование активов	2016г.		2017г.		2018г.		Изменение (+;-)					
	руб.	%	руб.	%	руб.	%	2017/2016		2018/2017		2018/2016	
							руб.	%	руб.	%	руб.	%
Собственные средства (III)	12971330	88,13	13372547	88,53	4850638	13,78	401217	3,09	478091	11,05	1879308	14,49
Заемные средства (IV+V)	1747752	11,87	1732046	11,47	2875373	6,22	-15706	-0,90	143327	66,01	1127621	64,52
Итого	14719082	100	15104592	100	7726012	100	385511	2,19	621418	77,06	3006929	79,01

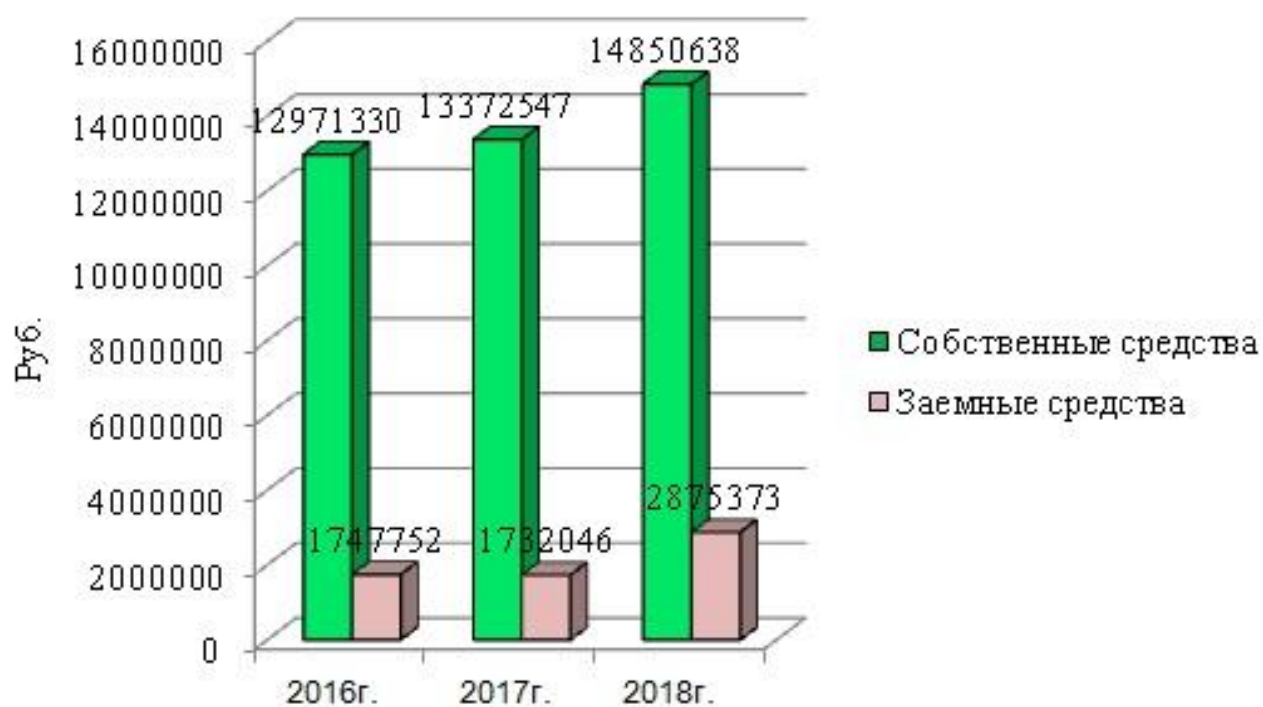


Рисунок 3.11 – Динамика изменений размеров собственного и заемного капитала ООО «АВТОАЛЪЯНС» за 2016-2018 гг.

Увеличение удельного веса собственных средств за анализируемый период является положительным моментом, способствующим росту финансовой устойчивости предприятия, так как у него увеличивается возможность в случае необходимости покрыть все обязательства собственными средствами. Кроме того, в условиях крайней нестабильности российской экономики, высоких процентных ставок и низкой экономической рентабельности, в настоящее время необходимое условие возникновения эффекта финансового рычага часто отсутствует, а потому положительно оценивается такая структура финансирования активов, при которой собственный капитал занимает не менее 50 % в стоимости имущества, что обеспечивает необходимую степень финансовой устойчивости организации в глазах постоянных и потенциальных инвесторов и контрагентов. Таким образом, структуру и динамику источников формирования имущества предприятия ООО «АВТОАЛЪЯНС» можно оценить положительно.

Далее проанализируем состав и структуру собственного и заемного капитала, соотношение между долгосрочными и краткосрочными заемными средствами и соотношение между элементами краткосрочных заемных средств. Продолжим анализ с таблицы 3.9 и рисунка 3.12.

Таблица 3.9 – Состав и структура собственного капитала ООО «АВТОАЛЪЯНС» в 2016-2018 гг.

Наименование элемента	2016 г.		2017 г.		2018 г.		Изменение (+;-)					
	руб.	%	руб.	%	руб.	%	2017/2016		2018/2017		2018/2016	
							руб.	%	руб.	%	руб.	%
Уставный капитал	101000	0,78	101000	0,76	101000	0,68	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Добавочный капитал	112569	0,87	111150	0,83	109673	0,74	-1419	-1,26	-1477	-1,33	-2896	-2,57

Продолжение таблицы 3.9

Резерв- зERV- ный капи- тал	20000	0,15	20000	0,15	20000	0,13	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Нерас- преде- ленная при- быль (непо- крытый убы- ток)	12737761	98,2 0	13140396	98,26	14619965	98,45	402635	3,16	1479569	11,26	1882204	14,78
Итого	12971330	100	13372547	100	14850638	100	401217	3,09	1478091	11,05	1879308	12,20

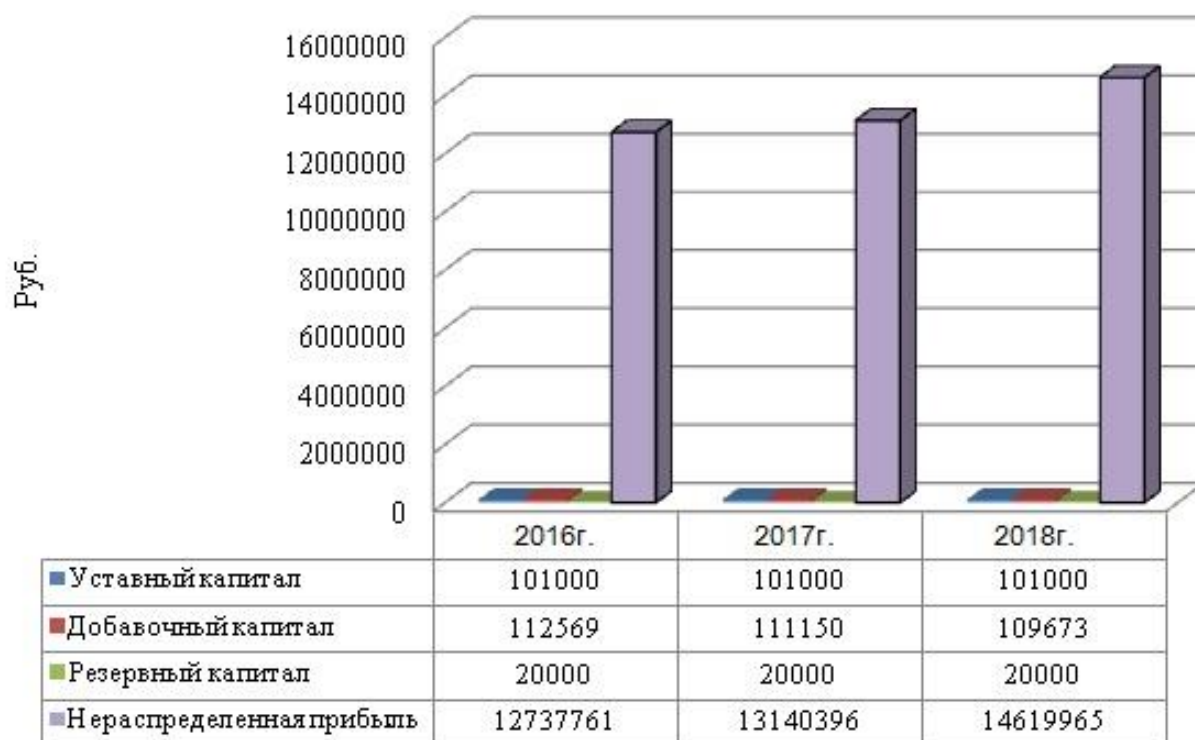


Рисунок 3.12 – Состав и структура собственного капитала ООО «АВ-ТОАЛЪЯНС» в 2016-2018 гг.

Они наглядно демонстрируют, что в период с 2016 по 2018 гг. изменения происходили только в величине добавочного капитала и нераспределенной прибыли. Изменения добавочного капитала происходили в результате изменения суммы переоценки имущества. Наблюдается отрицательная динамика изменения добавочного капитала: в 2017 году -1,26 %, в 2018 году -1,33 %. Его доля в структуре собственного капитала также имеет тенденцию к уменьшению: с 0,87 до 0,74 %, – в отличие от динамики изменения суммы и доли в структуре капитала нераспределенной прибыли. Она за анализируемый период она увеличилась с 12737761 руб. до 14619965 руб. (на 14,78 %: +3,16 % в 2017 году, + 11,26 % в 2018 году).

В 2018 году удельный вес нераспределенной прибыли в структуре собственного капитала стал равен 98,45 %. Остальные элементы в данной структуре: уставный, добавочный и резервный капитал – занимают менее 1 % каждый. Такое увеличение нераспределенной прибыли и, следовательно, собственных средств (+12, 20 %), является результатом более эффективной работы предприятия.

Анализ таблицы 3.10 и рисунка 3.13 позволяют сделать вывод о том, что размер заемных средств сильно варьируется.

Таблица 3.10 - Состав и структура заемного капитала ООО «АВТОАЛЬЯНС» в 2016-2018 гг.

Наименование элемента	2016 г.		2017 г.		2018 г.		Изменение (+;-)					
	руб.	%	руб.	%	руб.	%	2017/2016		2018/2017		2018/2016	
							руб.	%	руб.	%	руб.	%
Долгосрочные обязательства	225807	12,92	319678	18,46	317287	11,03	93871	41,57	-2391	-0,75	91480	40,51
Краткосрочные обязательства	1521945	87,08	1412368	81,54	2558086	88,97	-109577	-7,20	1145718	81,12	1036141	68,08
Итого	1747752	100	1732046	100	2875373	100	-15706	-0,90	1143327	66,01	1127621	64,52

Их темп прироста за анализируемый период составил 64,52 % преимущественно за счет роста суммы краткосрочных обязательств в 2018 году на 81,12 %, а также за счет роста суммы долгосрочных заемных средств в 2017 году на 41,57 %.

При изучении структуры заемного капитала по срокам погашения позитивно оценивается повышение удельного веса долгосрочных обязательств, поскольку они являются одним из источников финансирования развития и модернизации материально-технической базы хозяйствующих субъектов.

Долгосрочные обязательства являются преимущественно источником формирования внеоборотных активов, таким образом, необходимость их привлечения возникает только в случае осуществления значительных инвестиций при дефиците собственного капитала для их финансирования.

Таким образом, в структуре заемного капитала ООО «АВТОАЛЪЯНС» преобладают краткосрочные обязательства - 88,97 % на 2018 год. Преобладание краткосрочных источников в структуре заемных средств является негативным фактом, который характеризует ухудшение структуры баланса и повышение риска утраты финансовой устойчивости.

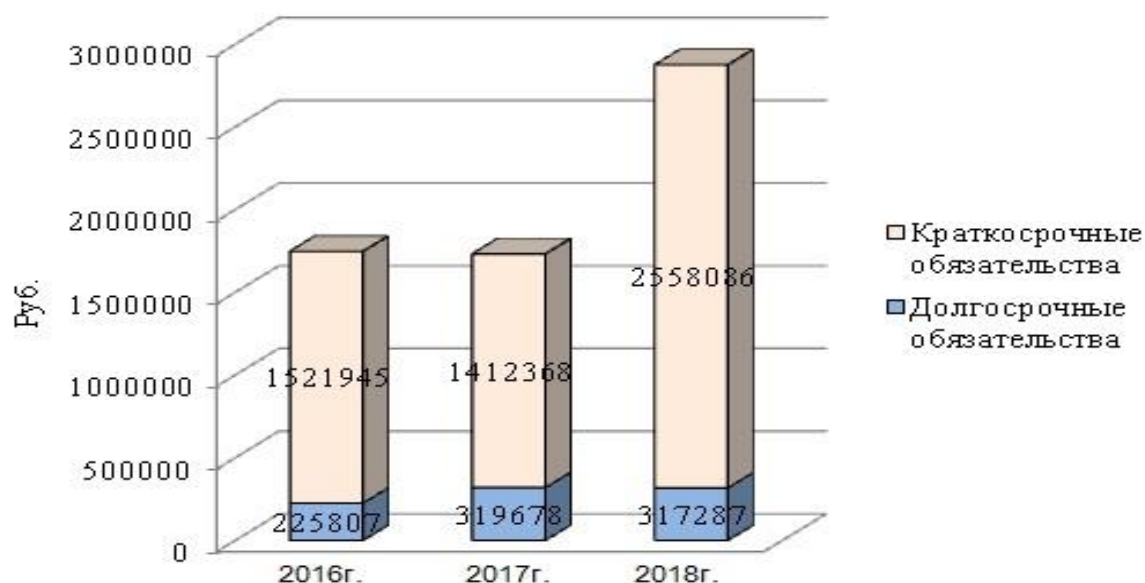


Рисунок 3.13 – Состав и структура заемного капитала ООО «АВТОАЛЪЯНС» в 2016-2018 гг.

Но следует отметить, что в 2017 году наблюдалась позитивная тенденция изменения структуры заемных средств: долгосрочные обязательства увеличились на 41,57 %, а краткосрочные, наоборот, – уменьшились, на 7, 20 %. Что касается долгосрочных обязательств в ООО «АВТОАЛЪЯНС» – они представлены исключительно отложенными налоговыми обязательствами, в 2017 году – еще и долгосрочными заемными обязательствами.

Структуру краткосрочных обязательств и краткосрочной кредиторской задолженности рассмотрим в таблице 3.11 и на рисунках 3.14 и 3.15.

Таблица 3.11 – Состав и структура краткосрочных обязательств ООО «АВТОАЛЪЯНС» в 2016-2018 гг.

Наименование элемента	2016 г.		2017 г.		2018 г.		Изменение (+;-)					
	руб.	%	руб.	%	руб.	%	2017/2016		2018/2017		2018/2016	
							руб.	%	руб.	%	руб.	%
1.Кр.заемные обязательства	54663	3,59	-	0,00	57484	2,25	-54663	-100	57484	-	2821	5,16
2.Кр.кредиторская задолженность:	1189208	78,14	1021692	72,34	2029115	79,32	-167516	-14,09	1007423	98,60	839907	70,63
- Поставщики и подрядчики	572283	37,60	441473	31,26	1012171	39,57	-130810	-22,86	570698	129,27	439888	76,87
- Задолженность перед персоналом организации	26235	1,72	28057	1,99	25108	0,98	1822	6,94	-2949	-10,51	-1127	-4,30
- Задолженность перед государственными внебюджетными фондами	4973	0,33	7164	0,51	8160	0,32	2191	44,06	996	13,90	3187	64,09

дами												
------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Продолжение таблицы 3.11

- Задолженность по налогам и сборам	520952	34,23	528655	37,43	948985	37,10	7703	1,48	420330	79,51	428033	82,16
- Прочие кредиторы	64765	4,26	16342	1,16	34692	1,36	-48423	-74,77	18350	112,29	-30073	-46,43
3 Доходы будущих периодов	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4 Оценочные обязательства	-	-	46112	3,26	49972	1,95	46112	-	3860	8,37	49972	-
5 Прочие краткосрочные обязательства	278073	18,27	344564	24,40	421514	16,48	66491	23,91	76950	22,33	143441	51,58
Итого	1521945	100	1412368	100	2558086	100	-109577	-7,20	1145718	81,12	1036141	58,08

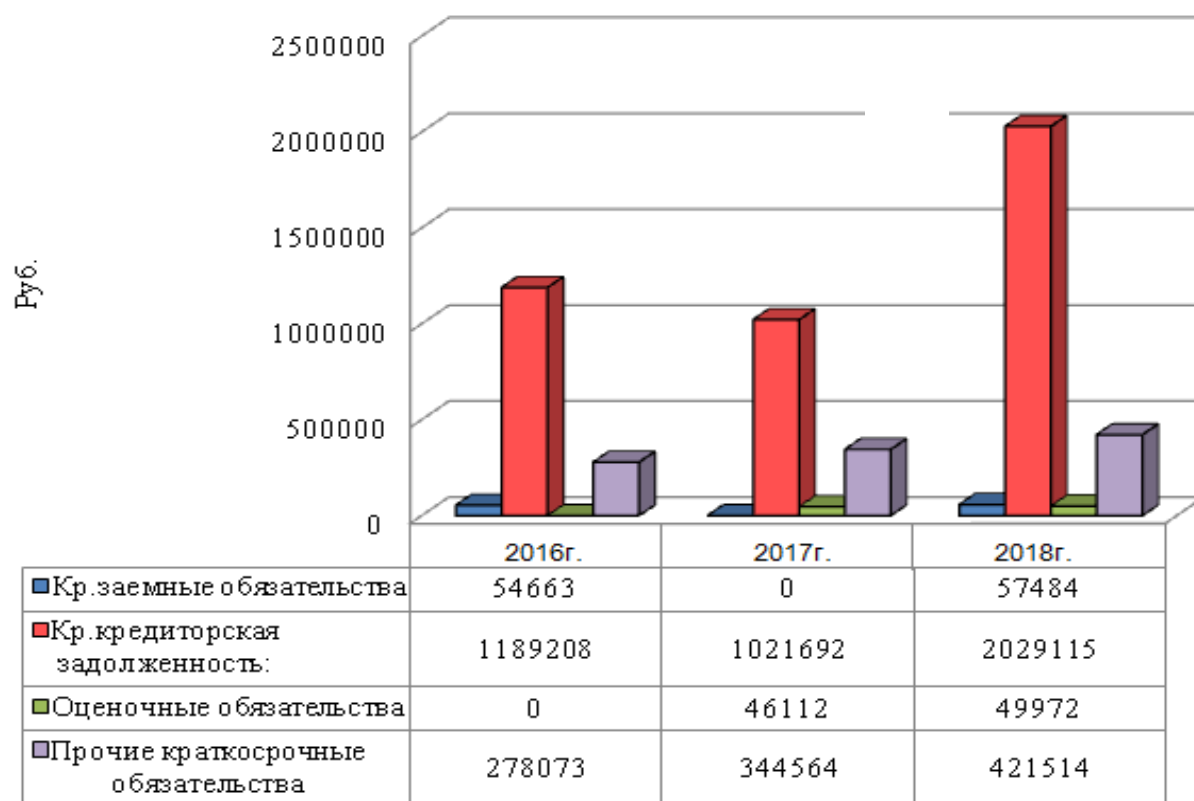


Рисунок 3.14 – Динамика изменения элементов краткосрочных обязательств ООО «АВТОАЛЬЯНС» за 2016-2018 гг.

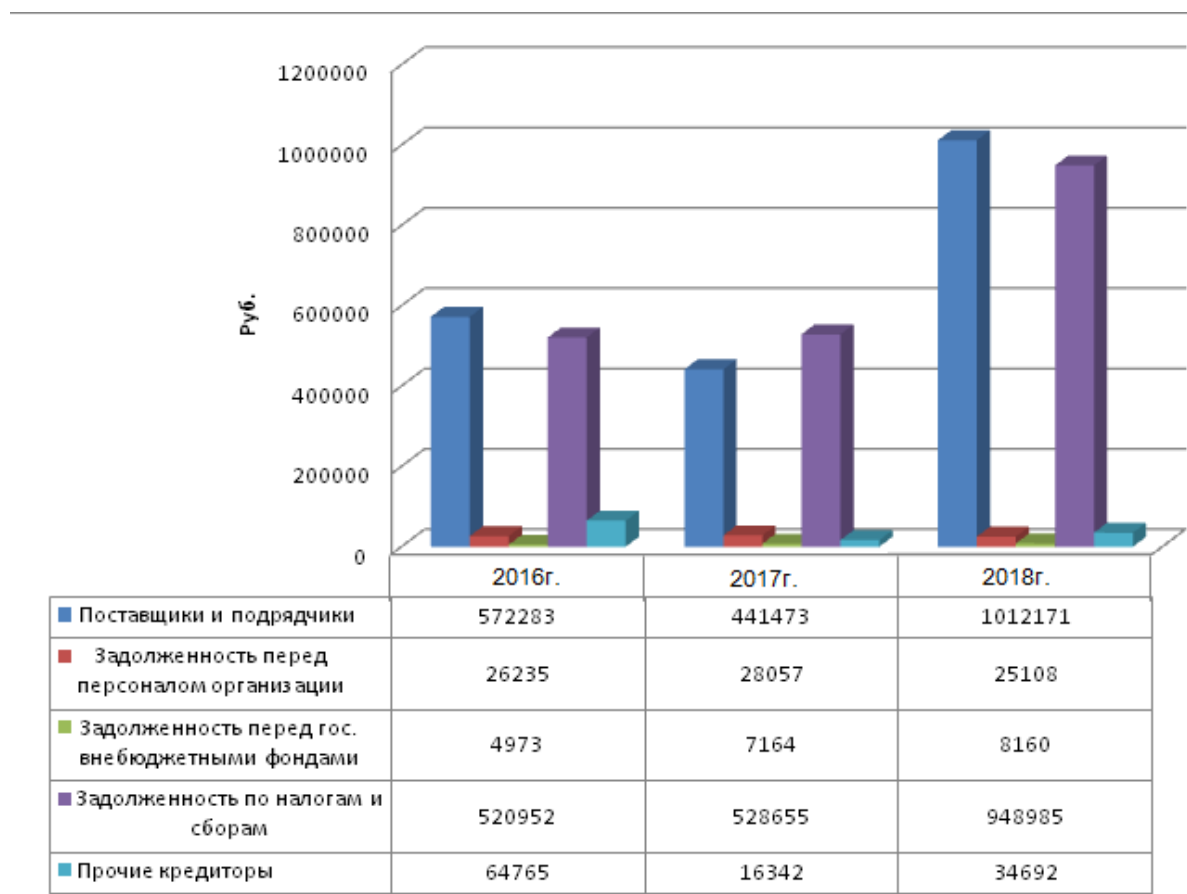


Рисунок 3.15 – Динамика изменения элементов краткосрочной кредиторской задолженности ООО «АВТОАЛЬЯНС» за 2016-2018 гг.

Наибольший удельный вес в структуре краткосрочных обязательств ООО «АВТОАЛЬЯНС» занимает кредиторская задолженность: 78,14 % в 2016 г., 72,34 % в 2017 году, 79,32 % в 2018 году. Таковую ситуацию можно оценить положительно, поскольку при условии, что обязательства перед кредиторами погашаются своевременно, она чаще всего является «бесплатным» источником формирования оборотных активов. Поскольку просроченную кредиторскую задолженность ООО «АВТОАЛЬЯНС» не имеет, структуру кредиторской задолженности можно оценить как рациональную.

В структуре коммерческой кредиторской задолженности в 2016 году преобладают обязательства перед поставщиками (37,60 %), задолженность перед по налогам и сборам (34,23 %). В 2017 г. ситуация меняется за счет уменьшения за-

долженности перед поставщиками на 22,86 % и увеличения доли задолженности по налогам и сборам на 1,48 %. В 2018 году на первое место вновь выходит задолженность перед поставщиками и подрядчиками. В этом году значительно возрастает сумма долгов по данным позициям: темп прироста составил в первом случае 129,27 %, во втором случае – 79,51 %. За анализируемый период самый большой темп прироста у задолженности по налогам и сборам (82,16 %).

Что касается остальных видов задолженности (перед персоналом организации, государственными и внебюджетными фондами и прочими кредиторами), следует отметить неравномерную тенденцию их изменения. Так, например, в 2017 году задолженность перед персоналом организации увеличилась на 6,94 %, в 2018 – уменьшилась на 10,51 %. Задолженность перед государственными и внебюджетными фондами имеет положительную динамику изменения: +44,06 % в 2017 году, +13,90 % в 2018 году. Положительным моментом является невысокая доля данного вида задолженности, поскольку задержки соответствующих платежей вызывают начисление пеней, процентные ставки по которым достаточно высоки. Задолженность перед прочими кредиторами уменьшилась на 74,77 % в 2017 году и увеличилась на 112,29 % в 2018 году.

3.2.3 Анализ финансовой устойчивости предприятия

Одной из основных задач анализа финансово-экономического состояния является исследование показателей, характеризующих финансовую устойчивость предприятия. Финансовая устойчивость предприятия определяется степенью обеспечения запасов и затрат собственными и заемными источниками их формирования, соотношением объемов собственных и заемных средств и характеризуется системой абсолютных и относительных показателей.

Абсолютные показатели финансовой устойчивости:

В ходе производственной деятельности на предприятии идет постоянное формирование (пополнение) запасов товарно-материальных ценностей. Для этого используются как собственные оборотные средства, так и заемные (долгосрочные

и краткосрочные кредиты и займы). Анализируя соответствие или несоответствие (излишек или недостаток) средств для формирования запасов и затрат, определяют абсолютные показатели финансовой устойчивости.

Для полного отражения разных видов источников (собственных средств, долгосрочных и краткосрочных кредитов и займов) в формировании запасов и затрат используются следующие показатели.

1) Наличие собственных оборотных средств – определяется как разница величины источников собственных средств и величины основных средств и вложений (внеоборотных активов):

$$E_c = I_c - F, \quad (12)$$

где E_c – наличие собственных оборотных средств;

I_c – источники собственных средств

(итог раздела III «Капитал и резервы»);

F – основные средства и вложения

(итог раздела I баланса «Внеоборотные активы»).

2) Наличие собственных оборотных средств и долгосрочных заемных источников для формирования запасов и затрат – определяется как сумма собственных оборотных средств и долгосрочных кредитов и займов:

$$P_A = O_C + ПЗ + НЗП, \quad (13)$$

где E_T – наличие собственных оборотных средств и долгосрочных заемных источников для формирования запасов и затрат;

K_T – долгосрочные кредиты и заемные средства (итог раздела IV баланса «Долгосрочные обязательства»).

3) Общая величина основных источников средств для формирования запасов и затрат – рассчитывается как сумма собственных оборотных средств, долгосрочных и краткосрочных кредитов и займов:

$$P_A = O_C + ПЗ + НЗП, \quad (14)$$

где E_{Σ} – общая величина основных источников средств для формирования запасов и затрат;

K_t = краткосрочные кредиты и займы (стр. 1510, 1521 разд. V баланса «Краткосрочные обязательства»).

Рассчитаем данные показатели для ООО «АВТОАЛЪЯНС» и отобразим результаты в таблице 3.12.

Таблица 3.12 – Расчет абсолютных показателей финансовой устойчивости

	2016г.	2017 г.	2018 г.
1 Наличие собственных оборотных средств $E_c = I_c - F$ (III П – I A)	6992596	7668404	7941228
2 Наличие собственных оборотных средств и долгосрочных заемных источников для формирования запасов и затрат. $E_T = E_c + K_T(IV П) = (I_c + K_T) - F$	7218403	7988082	8258515
3 Общая величина основных источников средств для формирования запасов и затрат. $E_\Sigma = E_T + K_t = (I_c + K_T + K_t) - F$	7845349	8429555	9328170

На основе этих трех показателей, характеризующих наличие источников, которые формируют запасы и затраты для производственной деятельности, рассчитываются величины, дающие оценку размера (достаточности) источников для покрытия запасов и затрат:

- 1) Излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств

$$\pm E_c = E_c - Z, \quad (15)$$

где Z – запасы и затраты (стр. 1210 + стр. 1220 разд. II баланса «Оборотные активы»);

- 2) Излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат

$$\pm E_T = E_T - Z = (E_c + K_T) - Z; \quad (16)$$

- 3) Излишек (+) или недостаток (-) общей величины основных источников для формирования запасов и затрат

$$\pm E_\Sigma = E_\Sigma - Z = (E_c + K_T + K_t) - Z. \quad (17)$$

Рассчитаем данные показатели для ООО «АВТОАЛЪЯНС» за 2016-2018 гг. (таблица 3.13).

Таблица 3.13 – Показатели обеспеченности запасов и затрат источниками их формирования

	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Z	1197981	1325576	1476187
1 Излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств $\pm E_c = E_c - Z;$	5794615	6342828	6465041
2 Излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат $\pm E_T = E_T - Z = (E_c + K_T) - Z;$	6020422	6662506	6782328
3 Излишек (+) или недостаток (-) общей величины основных источников для формирования запасов и затрат $\pm E_\Sigma = E_\Sigma - Z = (E_c + K_T + K_L) - Z.$	6647368	7103979	7851983

Показатели обеспеченности запасов и затрат источниками их формирования ($\pm E_c$, $\pm E_T$, $\pm E_\Sigma$) являются базой для классификации финансового положения предприятия по степени устойчивости.

Выделяются четыре основных типа финансовой устойчивости предприятия (таблица 3.14).

Таблица 3.14 – Типы финансовой устойчивости предприятия

Тип финансовой устойчивости	Определяющие условия	Используемые источники покрытия затрат	Краткая характеристика
1. Абсолютная финансовая устойчивость	$\begin{cases} \pm E_c \geq 0 \\ \pm E_T \geq 0 \\ \pm E_\Sigma \geq 0 \end{cases}$	Собственные оборотные средства	Высокая платежеспособность; предприятие не зависит от кредиторов
2. Нормальная финансовая устойчивость	$\begin{cases} \pm E_c < 0 \\ \pm E_T \geq 0 \\ \pm E_\Sigma \geq 0 \end{cases}$	Собственные оборотные средства плюс долгосрочные кредиты	Нормальная платежеспособность; эффективное использование заемных средств; высокая доходность производственной деятельности
3. Неустойчивое финансовое состояние	$\begin{cases} \pm E_c < 0 \\ \pm E_T < 0 \\ \pm E_\Sigma \geq 0 \end{cases}$	Собственные оборотные средства плюс долгосрочные и краткосрочные кредиты и займы	Нарушение платежеспособности; необходимость привлечения дополнительных источников; возможность улучшения ситуации
4. Кризисное финансовое состояние	$\begin{cases} \pm E_c < 0 \\ \pm E_T < 0 \\ \pm E_\Sigma < 0 \end{cases}$	То же	Неплатежеспособность предприятия; грань банкротства

Опишем данные типы финансовой устойчивости предприятия:

1) Абсолютная устойчивость показывает, что запасы и затраты полностью покрываются собственными оборотными средствами. Предприятие практически не зависит от кредиторов. Такая ситуация относится к крайнему типу финансовой устойчивости и на практике встречается довольно редко. Однако ее нельзя рассматривать как идеальную, так как предприятие не использует внешние источники финансирования в своей хозяйственной деятельности.

2) Нормальная устойчивость – предприятие оптимально использует собственные и кредитные ресурсы. Текущие активы превышают кредиторскую задолженность.

3) Неустойчивой финансовое состояние характеризуется нарушением платежеспособности: предприятие вынуждено привлекать дополнительные источники покрытия запасов и затрат, наблюдается снижение доходности производства. Тем не менее, еще имеются возможности для улучшения ситуации.

4) Кризисное финансовое состояние – это грань банкротства: наличие просроченных кредиторских и дебиторских задолженностей и неспособность погасить их в срок. В рыночной экономике при неоднократном повторении такого положения предприятию грозит объявление банкротства.

Оценивая состояние финансовой устойчивости ООО «АВТОАЛЪЯНС» по вычисленным показателям обеспеченности запасов и затрат, можно сделать следующий вывод.

2016 г.:

$$\begin{cases} \pm E_c \geq 0 \\ \pm E_T \geq 0 - \text{абсолютная финансовая устойчивость} \\ \pm E_\Sigma \geq 0 \end{cases}$$

2017 г.:

$$\begin{cases} \pm E_c \geq 0 \\ \pm E_T \geq 0 - \text{абсолютная финансовая устойчивость} \\ \pm E_\Sigma \geq 0 \end{cases}$$

2018 г.:

$$\begin{cases} \pm E_c \geq 0 \\ \pm E_t \geq 0 - \text{абсолютная финансовая устойчивость} \\ \pm E_\Sigma \geq 0 \end{cases}$$

Для ООО «АВТОАЛЪЯНС» в анализируемый период с 2016 год по 2018 год характерна абсолютная финансовая устойчивость, это означает, что предприятие в качестве источников покрытия затрат использует собственные оборотные средства. Более того, обеспеченность запасов и затрат собственными оборотными средствами с каждым годом увеличивается. Для предприятия характерна полная независимость от внешних инвесторов в проведении свободной финансовой политики. Однако, тот факт, что компания слабо использует внешние источники финансирования в своей хозяйственной деятельности, не позволяет оценить ситуацию как идеальную.

Относительные показатели финансовой устойчивости:

Одна из основных характеристик финансово-экономического состояния предприятия – степень зависимости от кредиторов и инвесторов. Владельцы предприятия заинтересованы в минимизации собственного капитала и в максимизации заемного капитала в финансовой структуре организации. Заемщики оценивают устойчивость предприятия по уровню собственного капитала и вероятности банкротства.

Финансовая устойчивость предприятия характеризуется состоянием собственных и заемных средств и анализируется с помощью системы финансовых коэффициентов. Информационной базой для расчета таких коэффициентов являются абсолютные показатели актива и пассива бухгалтерского баланса.

Анализ проводится посредством расчета и сравнения полученных значений коэффициентов с установленными базисными величинами, а также изучения динамики их изменений за определенный период.

Базисными величинами могут быть: значения показателей за прошлый период; среднеотраслевые значения показателей; значения показателей конкурентов; теоретически обоснованные или установленные с помощью экспертного опроса оптимальные или критические значения относительных показателей.

В активе основных относительных показателей для оценки финансовой устойчивости могут быть использованы коэффициенты, приведенные в таблице 3.15.

Таблица 3.15 – Финансовые коэффициенты, применяемые для оценки финансовой устойчивости предприятия

Коэффициент	Что показывает	Как рассчитывается	Комментарий
1. Коэффициент соотношения заемных и собственных средств $Kз/с$	Сколько заемных средств привлекло предприятие на 1 руб. вложенных в активы собственных средств	$Kз/с = (K_T + K_i) / I_C$ – отношение всех обязательств к собственным средствам	$Kз/с < 0,7$. Превышение указанной границы означает зависимость предприятия от внешних источников средств, потерю финансовой устойчивости (автономности)
2. Коэффициент соотношения долгосрочных и краткосрочных обязательств $Kд/к$	Сколько долгосрочных обязательств приходится на 1 руб. краткосрочных	$Kд/к = K_T / K_t$ – отношение долгосрочных обязательств к краткосрочным	Чем выше показатель, тем меньше текущих финансовых затруднений
3. Коэффициент маневренности $Kм$	Способность предприятия поддерживать уровень собственного оборотного капитала и пополнять оборотные средства за счет собственных источников	$Kм = E_C / I_C = (I_C - F) / I_C$ – отношение собственных оборотных средств к общей величине собственных средств предприятия	$Kм = 0,2 \dots 0,5$. Чем ближе значение показателя к верхней границе, тем больше возможность финансового маневра у предприятия
4. Коэффициент обеспеченности собственными средствами $Kо$	Наличие у предприятия собственных оборотных средств, необходимых для его финансовой устойчивости. Критерий для определения неплатежеспособности пред-	$Kо = E_C / R_a$ – отношение собственных оборотных средств к общей величине оборотных средств предприятия	$Kо \geq 0,1$. Чем выше показатель, тем лучше финансовое состояние предприятия, тем больше у него возможностей проведения независимой финансовой политики.

	приятия		
--	---------	--	--

Продолжение таблицы 3.15

<p>Обозначения: F – основные средства и вложения; Ra – общая величина оборотных средств предприятия; Ис – общая величина собственных средств предприятия; Ес – величина собственных оборотных средств предприятия; Кт – долгосрочные кредиты и займы; Кт – краткосрочные кредиты и займы, кредиторская задолженность.</p>

Приведем значения данных коэффициентов для ООО «АВТОАЛЬЯНС» в таблице 3.16 и отобразим их на рисунке 3.16.

Таблица 3.16 – Коэффициенты финансовой устойчивости ОАОМПК «АНГГ» за 2016-2018 гг.

Показатель	Нормативное значение	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств Кз/с	< 0,7	0,07	0,06	0,09
Коэффициент соотношения долгосрочных и краткосрочных обязательств Кд/к	Чем выше показатель, тем меньше текущих финансовых затруднений	0,36	0,72	0,30
Коэффициент маневренности Км	0,2 ... 0,5.	0,54	0,57	0,53
Коэффициент обеспеченности собственными средствами Ко	$\geq 0,1$	0,80	0,82	0,73

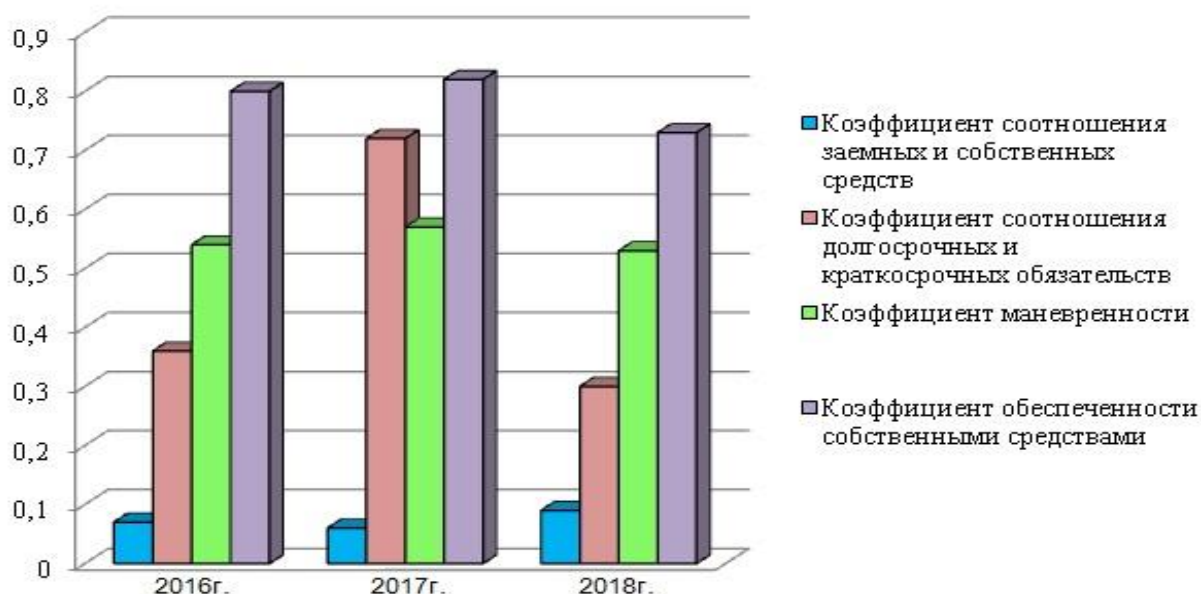


Рисунок 3.16 – Динамика изменения коэффициентов финансовой устойчивости ООО «АВТОАЛЪЯНС» за 2016-2018 гг.

Анализ коэффициентов финансовой устойчивости ООО «АВТОАЛЪЯНС» привел к следующим результатам:

Коэффициент соотношения заемных и собственных средств (плечо финансового рычага), показывающий, сколько заемных средств привлекло предприятие на 1 рубль вложенных в активы собственных средств, находится в пределах нормативного значения. Достаточно низкое значение данного показателя позволяет судить о высокой степени автономности предприятия.

Коэффициент соотношения долгосрочных и краткосрочных обязательств показывает, что долгосрочные обязательства преобладали над краткосрочными только в 2017 году, следовательно, в этом году предприятие испытывало меньше всего текущих финансовых затруднений.

Коэффициент маневренности превышает рекомендуемое значение на 0,04 в 2016 году, на 0,07 в 2017 году и 0,03 сотых в 2018 году. Возможность финансового маневра колоссальная, т.е. у предприятия не предвидится проблемы в поддержании уровня собственного оборотного капитала и пополнении оборотных средств в случае необходимости за счет собственных источников.

Коэффициент обеспеченности собственными средствами превышает 0,8 в 2016 и в 2017 гг., в 2018 году наметилась тенденция к уменьшению (-0,09 %).

Аналогичная ситуация с коэффициентом обеспеченности собственными оборотными средствами: высокое значение данного показателя говорит о больших возможностях предприятия в проведении независимой финансовой политики.

В целом, анализ финансовой устойчивости позволяет сделать вывод о высокой финансовой устойчивости предприятия, обладающего хорошими внутренними резервами для дальнейшего развития. Компания своевременно погашает кредиторскую задолженность, что положительно влияет на имидж предприятия и делает его надежным партнером.

3.2.4 Анализ ликвидности и платежеспособности предприятия

В условиях массовой неплатежеспособности и применения ко многим предприятиям процедур банкротства (признания несостоятельности) объективная и точная оценка финансово-экономического состояния приобретает первостепенное значение. Главным критерием такой оценки являются показатели платежеспособности и степень ликвидности предприятия.

Платежеспособность предприятия определяется его возможностью и способностью своевременно и полностью выполнять платежные обязательства, вытекающие из торговых, кредитных и иных операций денежного характера. Платежеспособность влияет на формы и условия коммерческих сделок, в том числе на возможность получения кредита.

Ликвидность предприятия определяется наличием у него ликвидных средств, к которым относятся наличные деньги, денежные средства на счетах в банках и легко реализуемые элементы оборотных ресурсов. Ликвидность отражает способность предприятия в любой момент совершать необходимые расходы.

Для оценки платежеспособности и ликвидности могут быть использованы следующие приемы:

- структурный анализ изменений активных и пассивных платежей баланса, т.е. анализ ликвидности баланса;
- расчет финансовых коэффициентов ликвидности.

Оценка ликвидности баланса:

Главная задача оценки ликвидности баланса – определить величину покрытия обязательств предприятия его активами, срок превращения которых в денежную форму соответствует сроку погашения обязательств.

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

- 1) по степени убывания ликвидности (актив);
- 2) по степени срочности оплаты (погашения обязательств).

Активы в зависимости от скорости превращения в денежные средства (ликвидности) разделяют на следующие группы:

A1 – наиболее ликвидные активы. К ним относятся денежные средства предприятий и краткосрочные финансовые вложения;

A2 – быстрореализуемые активы, включающие дебиторская задолженность;

A3 – медленно реализуемые активы. К ним относятся запасы и прочие оборотные активы;

A4 – труднореализуемые активы – статьи I раздела баланса «Внеоборотные активы».

Группировка пассивов происходит по степени срочности их возврата:

П1 – наиболее краткосрочные обязательства, краткосрочная кредиторская задолженность;

П2 – краткосрочные пассивы: краткосрочные заемные обязательства, оценочные обязательства и прочие краткосрочные обязательства;

П3 – долгосрочные пассивы – статьи IV раздела баланса «Долгосрочные обязательства»;

П4 – постоянные пассивы – статьи раздела III баланса «Капитал и резервы», доходы будущих периодов.

Группировка активов и пассивов баланса для проведения анализа ликвидности представлена в таблице 3.17, их значения для анализируемого предприятия – в таблице 3.18.

Таблица 3.17 – Группировка активов и пассивов баланса для проведения анализа ликвидности

Активы			Пассивы		
Название группы	Обозначение	Значение	Название группы	Обозначение	Значение
Наиболее ликвидные активы	A1	стр. 1250 + 1240	Наиболее срочные обязательства	П1	стр. 1520

Быстро реализуемые активы	A2	стр. 1230	Краткосрочные пассивы	П2	стр. 1510 + 1540 + 1550
---------------------------	----	-----------	-----------------------	----	-------------------------

Продолжение таблицы 3.17

Медленно реализуемые активы	A3	стр. 1210 + 1220 + 1260 - 1216	Долгосрочные пассивы	П3	стр. 1400
Трудно реализуемые активы	A4	стр. 1100	Постоянные пассивы	П4	стр. 1300 + 1530 - 1216

Таблица 3.18 – Значения групп активов и пассивов баланса ООО «АВ-ТОАЛЪЯНС»

	2016 г.	2017 г.	2018 г.
A1	2653434	1503	2150
A2	4888933	8073371	9338265
A3	651475	591007	774917
A4	5978734	5704143	6909410
П1	1189208	1021692	2029115
П2	332736	390676	528970
П3	225807	319678	317287
П4	12424824	12637978	14149368

При определении ликвидности баланса группы актива и пассива сопоставляются между собой.

Условия абсолютной ликвидности баланса:

$$\left\{ \begin{array}{l} A1 \geq П1; \\ A2 \geq П2; \\ A3 \geq П3; \\ A4 \leq П4. \end{array} \right.$$

Необходимым условием абсолютной ликвидности баланса является выполнение первых трех неравенств. Четвертое неравенство носит так называемый балансирующий характер: его выполнение свидетельствует о наличии у предприятия собственных оборотных средств ($E_c = I_c - F$). Если любое из неравенств имеет

знак, противоположный зафиксированному в оптимальном варианте, то ликвидность баланса отличается от абсолютной. В реальной жизни эти условия могут не выполняться. Поэтому ликвидность баланса проверяется по сумме:

$(A_1 + A_2) \geq (П_1 + П_2)$ – условие срочной или критической ликвидности баланса. Но если и это условие не выполняется, то должно выполняться условие долгосрочной ликвидности баланса: $A_3 > П_3$ – условие долгосрочной ликвидности баланса.

Таким образом, сопоставление А1-П1 и А2-П2 позволяет выявить текущую ликвидность предприятия, что свидетельствует о платежеспособности (неплатежеспособности) в ближайшее время. Сравнение А3-П3 отражает перспективную ликвидность. На ее основе прогнозируется долгосрочная ориентировочная платежеспособность.

Теоретически недостаток средств по одной группе активов компенсируется избытком по другой, но на практике менее ликвидные средства не могут заменить более ликвидные.

Сопоставляя итоги активов и пассивов для нашего предприятия получаем:

2016 г.	2017 г.	2018 г.
{	{	{
A1 > П1	A1 < П1	A1 < П1
A2 > П2	A2 > П2	A2 > П2
A3 > П3	A3 > П3	A3 > П3
A4 < П4	A4 < П4	A4 < П4

В таблице 3.19 приведем значения сумм первых двух групп активов и пассивов анализируемого предприятия с целью оценки выполнения условия срочной ликвидности в 2017 и 2018 гг.

Таблица 3.19 – Данные активов и пассивов баланса для оценки выполнения условия срочной ликвидности

	2016 г.	2017 г.	2018 г.
A1 + A2	7542367	8074874	9340415
П1 + П2	1521944	1412368	2558085

Таким образом, анализ сопоставления групп активов и пассивов демонстрирует, что в 2016 году выполняется условие абсолютной ликвидности баланса, в 2017 году и 2018 гг. – условие срочной или критической ликвидности баланса. Предприятие платежеспособно и в ближайшее время, и в перспективе.

Оценка относительных показателей платежеспособности:

Для качественной оценки платежеспособности и ликвидности предприятия, кроме анализа ликвидности баланса, необходим расчет коэффициентов ликвидности.

Цель расчета – оценить соотношение имеющихся активов, как предназначенных для непосредственной реализации, так и задействованных в технологическом процессе, с целью их последующей реализации и возмещения вложенных средств и существующих обязательств, которые должны быть погашены предприятием в предстоящем периоде.

Данные показатели представляют интерес не только для руководителей предприятия, но и для внешних субъектов анализа; коэффициент абсолютной ликвидности представляет интерес для поставщиков сырья и материалов, коэффициент быстрой ликвидности – для банков, коэффициент текущей ликвидности – для инвесторов.

1) Коэффициент текущей ликвидности ($K_{\text{тл}}$) – показывает достаточность оборотных средств предприятия, которые могут быть использованы им для погашения своих краткосрочных обязательств. Характеризует запас прочности, возникающей вследствие превышения ликвидного имущества над имеющимися обязательствами:

$$K_{\text{тл}} = R_a / K_t, \quad (18)$$

где R_a – текущие активы (оборотные средства);

K_t – краткосрочные кредиты и займы, кредиторская задолженность.

Нормативное значение: 1,0-2,0.

$$K_{\text{тл}11} = 8740348 / 626946 = 13,94$$

$$K_{\text{тл}12} = 9400450 / 441473 = 21,29$$

$$K_{\text{тл}13} = 10816601 / 1069655 = 10,11$$

В ООО «АВТОАЛЪЯНС» мы наблюдаем превышение оборотных активов над краткосрочными обязательствами как в начале, так и в конце периода. Это свидетельствует о нерациональном вложении своих средств и неэффективном их использовании.

В случае если фактический уровень $K_{тл}$ равен или выше нормативного значения на конец периода, но наметилась тенденция его снижения, рассчитывают коэффициент утраты платежеспособности за период, равный 3 месяцам:

$$K_{у.п} = \frac{K_{т.л.1} + 3/T (K_{т.л.1} - K_{т.л.0})}{2} \quad (19)$$

где $K_{т.л.0}$ - фактическое значение коэффициента ликвидности в начале отчетного периода;

$K_{т.л.1}$ - фактическое значение коэффициента ликвидности в конец отчетного периода;

3 - период утраты платежеспособности;

T - отчетный период, мес.

2 – нормативное значение коэффициента утраты платежеспособности.

Если $K_{у.п} > 1$, то предприятие имеет реальную возможность сохранить свою платежеспособность в течение трех месяцев, и наоборот.

$$K_{у.п} = \frac{10,11 + 3/12 (10,11 - 21,29)}{2} = 3,65 \quad (20)$$

Так как полученное значение больше единицы, то предприятие имеет реальную возможность сохранить свою платежеспособность в течение трех месяцев.

2) Коэффициент критической (срочной) ликвидности ($K_{кл}$) – показывает прогнозируемые платежные возможности предприятия при условии своевременного проведения расчетов с дебиторами:

$$K_{кл} = (D+r_a)/K_t \quad (21)$$

где D – денежные средства и краткосрочные финансовые вложения;

r_a – дебиторская задолженность со сроком погашения менее 12 месяцев.

Нормативное значение: ≥ 1

$$K_{кл11} = (801 + 2652633 + 4888933) / 626946 = 12,03$$

$$K_{кл12} = (1503 + 0 + 8073371) / 441473 = 18,29$$

$$K_{кл13} = (2150 + 0 + 9333543) / 1069655 = 8,73$$

В ООО «АВТОАЛЪЯНС» этот показатель соответствует нормативным значениям, а, значит, предприятие способно своевременно погашать свои текущие обязательства в случае возникновения сложностей с реализацией продукции.

3) Коэффициент абсолютной ликвидности ($K_{ал}$) – показывает, какую часть краткосрочной задолженности предприятие может погасить в ближайшее время.

4) Характеризует платежеспособность предприятия на дату составления баланса:

$$K_{ал} = Д / K_t \quad (22)$$

Нормативное значение показателя: $K_{ал} \geq 0,2 \dots 0,5$

$$K_{ал11} = (801 + 2652633) / 626946 = 4,23$$

$$K_{ал12} = (1503 + 0) / 441473 = 0,003$$

$$K_{ал13} = (2150 + 0) / 1069655 = 0,002$$

Низкое значение данного показателя в 2017 и в 2018 гг. для ООО «АВТОАЛЪЯНС» свидетельствует о снижении платежеспособности предприятия.

В таблице 3.20 сведены полученные результаты по оценке ликвидности. На рисунке 3.17 приведена динамика изменения коэффициентов.

Таблица 3.20 – Показатели ликвидности для ООО «АВТОАЛЪЯНС» в динамике 2016 – 2018 гг.

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.
1 Коэффициент ликвидности:			
-текущей	13,94	21,29	10,11
-критической	12,03	18,29	8,73
-абсолютной	4,23	0,003	0,002
2 Коэффициент утраты платежеспособности			3,65

Показатели платежеспособности, коэффициенты ликвидности

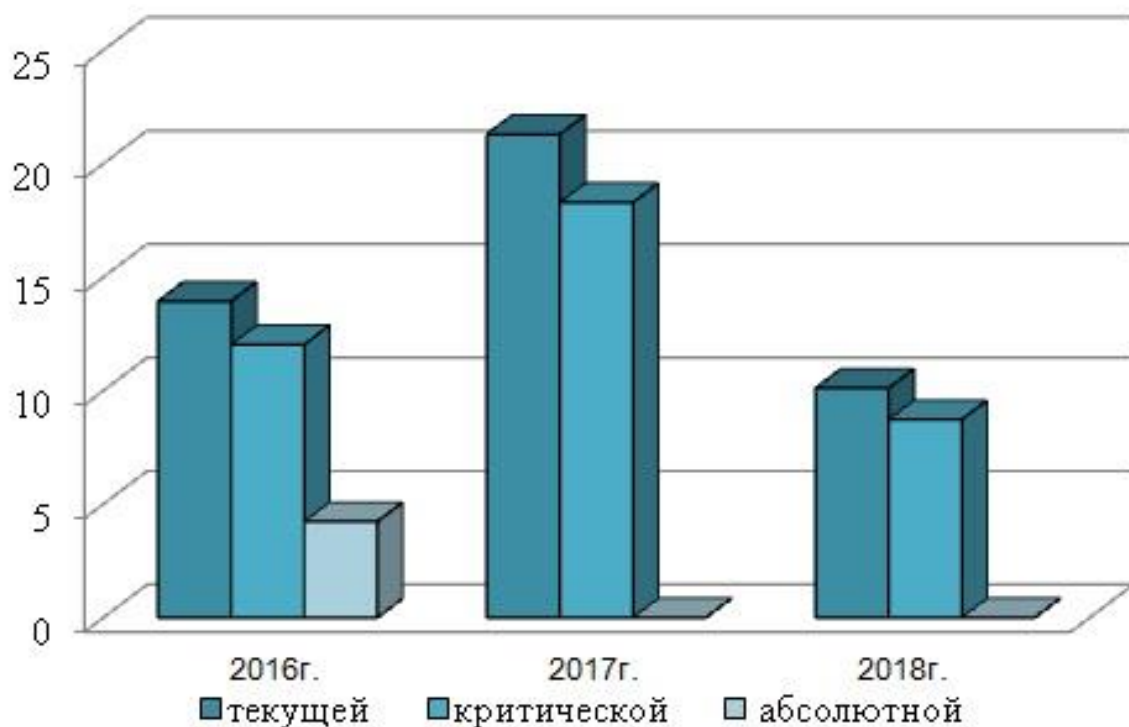


Рисунок 3.17 – Динамика изменения коэффициентов ликвидности

Также с помощью ранее вычисленных показателей, можно рассчитать вероятность банкротства предприятия.

Рассматривая показатели ликвидности, следует иметь в виду, что их величина является довольно условной, так как ликвидность активов и срочность обязательств по бухгалтерскому балансу можно определить приблизительно. Так, ликвидность запасов зависит от их качества (оборачиваемости, доли дефицитных, залежалых материалов и готовой продукции). Ликвидность дебиторской задолженности также зависит от скорости ее оборачиваемости, доли просроченных платежей и нереальных для взыскания. Поэтому радикальное повышение точности оценки ликвидности достигается в ходе внутреннего анализа на основе данных аналитического бухгалтерского учета.

3.2.5 Оценка деловой активности предприятия

Деловую активность предприятия можно представить как систему качественных и количественных критериев.

Качественные критерии – это широта рынков сбыта (внутренних и внешних), репутация предприятия, конкурентоспособность, наличие стабильных поставщиков и потребителей и т.д. Такие неформализованные критерии необходимо сопоставлять с критериями других предприятий, аналогичных по сфере приложения капитала.

Количественные критерии деловой активности определяются абсолютными и относительными показателями. Среди абсолютных показателей следует выделить объем реализации произведенной продукции (работ, услуг), прибыль, величину авансированного капитала (активы предприятия).

Относительные показатели деловой активности характеризуют уровень эффективности использования ресурсов (материальных, трудовых и финансовых). Используемая система показателей деловой активности базируется на данных бухгалтерской (финансовой) отчетности предприятий. Это обстоятельство позволяет по данным расчета показателей контролировать изменения в финансовом состоянии предприятия.

Для расчета применяются абсолютные итоговые данные за отчетный период по выручке, прибыли и т.д. Но показатели баланса исчислены на начало и конец периода, т.е. имеют одномоментный характер. Это вносит некоторую неясность в интерпретацию данных расчета. Поэтому при расчете коэффициентов применяются показатели, рассчитанные к усредненным значениям статей баланса. Можно также использовать данные баланса на конец года.

1) Чистая прибыль – это прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия после расчетов с бюджетом по налогу на прибыль.

$$Pr_{2016} = 481549 - 107759 = 373790 \text{ руб.}$$

$$Pr_{2017} = 573342 - 172125 = 401217 \text{ руб.}$$

$$Pr_{2018} = 1960941 - 396024 = 1564917 \text{ руб.}$$

В 2017 прибыль увеличилась на 27427 рублей, в 2018 – на 1163700 рублей. Несмотря на увеличение суммы налогообложения, чистая прибыль возрастала. Связано это с тем, что темпы прироста выручки выше темпов прироста себестоимости проданной продукции (т.е. увеличивалась валовая прибыль); уменьшались управленческие расходы (и, следовательно, увеличилась прибыль от продаж). Помимо этого возрастали прочие доходы и проценты к получению и уменьшились прочие расходы.

2) Производительность труда, Π_T :

$$\Pi_T = V / \text{Ч}_p, \quad (23)$$

где V – выручка от реализации;

Ч_p – среднесписочная численность работников.

$$\Pi_{2016} = 7594635 / 776 = 9786,90 \text{ руб./чел.}$$

$$\Pi_{2017} = 8652773 / 776 = 11150,48 \text{ руб./чел.}$$

$$\Pi_{2018} = 11933532 / 787 = 15163,32 \text{ руб./чел.}$$

Рост показателя свидетельствует о повышении эффективности использования трудовых ресурсов

3) Фондоотдача производственных фондов, Φ . Отражает эффективность использования основных средств и прочих внеоборотных активов. Показывает, сколько на 1 рубль стоимости внеоборотных активов реализовано продукции:

$$\Phi = V / F_{cp}, \quad (24)$$

где V – выручка от реализации;

F_{cp} – средняя за период стоимость внеоборотных активов.

$$\Phi_{2016} = 7594635 / 5978734 = 1,27$$

$$\Phi_{2017} = 8652773 / 5704143 = 1,52$$

$$\Phi_{2018} = 11933532 / 6909410 = 1,73$$

Показатель фондоотдачи увеличивался в течение отчетного периода. Это означает увеличение эффективности использования основных средств и внеоборотных активов.

4) Коэффициент общей оборачиваемости капитала, O_k . Показывает скорость оборота всех средств предприятия:

$$O_k = V/B_{cp}, \quad (25)$$

где B_{cp} – средний за период итог баланса.

$$O_{k2016} = 7594635/14719082 = 0,52$$

$$O_{k2017} = 8652773/15104592 = 0,57$$

$$O_{k2018} = 11933532/17726012 = 0,67$$

Коэффициент общей оборачиваемости капитала имеет положительную динамику. Это показывает, что скорость оборота всех средств предприятия увеличилась.

5) Коэффициент оборачиваемости оборотных средств, $O_{об}$. Отражает скорость оборота материальных и денежных ресурсов предприятия за анализируемый период, или сколько рублей оборота (выручки) приходится на каждый рубль данного вида активов:

$$O_{об} = V/R_{a,cp}, \quad (26)$$

где $R_{a,cp}$ – средняя за период величина оборотных активов.

$$O_{об2016} = 7594635/8740348 = 0,87$$

$$O_{об2017} = 8652773/9400450 = 0,92$$

$$O_{об2018} = 11933532/10816601 = 1,10$$

Для ООО «АВТОАЛЬЯНС» данный показатель имеет положительную динамику, что является положительным фактором развития, т.к. высвобождение оборотных активов из оборота означает, что стала требоваться их меньшая сумма для обеспечения данного уровня текущей деятельности коммерческой организации.

6) Коэффициент оборачиваемости материальных оборотных средств, $O_{м.ср}$. Скорость оборота запасов и затрат, т. е. число оборотов за отчетный период, за который материальные оборотные средства превращаются в денежную форму:

$$O_{м.ср} = V/Z_{cp}, \quad (27)$$

где Z_{cp} – средняя за период величина запасов и затрат.

$$O_{м.ср2016} = 7594635/1197981 = 6,34$$

$$O_{м.ср2017} = 8652773/1325576 = 6,53$$

$$O_{м.ср2018} = 11933532/1476187 = 8,08$$

Увеличение темпа прироста коэффициента оборачиваемости – положительный факт, свидетельствующий о повышении эффективности использования данных активов.

7) Средний срок оборота материальных оборотных средств, $C_{м.ср.}$. Показывает продолжительность оборота материальных средств за отчетный период:

$$C_{м.ср.} = 365 / O_{м.ср.}, \quad (28)$$

$$C_{м.ср.2016} = 365 / 6,34 = 57,57 \text{ дня}$$

$$C_{м.ср.2017} = 366 / 6,53 = 56,05 \text{ дня}$$

$$C_{м.ср.2018} = 365 / 8,08 = 45,17 \text{ дня}$$

Динамика изменения среднего срока оборота обратно пропорциональна динамике изменения коэффициента оборачиваемости.

8) Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, $O_{д/з.}$. Показывает число оборотов за период коммерческого кредита, предоставленного предприятием:

$$O_{д/з.} = V / r_{а.ср.}, \quad (29)$$

где $r_{а.ср.}$ – средняя за период дебиторская задолженность.

$$O_{д/з.2016} = 7594635 / 4888933 = 1,55$$

$$O_{д/з.2017} = 8652773 / 8073371 = 1,07$$

$$O_{д/з.2018} = 11933532 / 9338265 = 1,28$$

При ускорении оборачиваемости происходит снижение значения показателя, что свидетельствует об улучшении расчетов с дебиторами. Таким образом, в 2017 году изменение благоприятное, в 2018 году – ухудшение ситуации.

9) Средний срок оборота дебиторской задолженности, $C_{д/з.}$. Показатель характеризует продолжительность одного оборота дебиторской задолженности в днях:

$$C_{д/з.} = 365 / O_{д/з.}, \quad (30)$$

где $O_{д/з.}$ – коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности

$$C_{д/з.2016} = 365 / 1,55 = 235,48 \text{ дня}$$

$$C_{д/з.2017} = 366 / 1,07 = 342,06 \text{ дня}$$

$$C_{д/з.2018} = 365 / 1,28 = 285,16 \text{ дня}$$

Снижение показателя – благоприятная тенденция.

10) Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности, $O_{к/з}$. Скорость оборота задолженности предприятия, ускорение неблагоприятно сказывается на ликвидности:

$$O_{к/з} = V / r_{п.ср.}, \quad (31)$$

где $r_{п.ср.}$ – средняя за период кредиторская задолженность.

$$O_{к/з2016} = 7594635 / 1189208 = 6,39$$

$$O_{к/з2017} = 8652773 / 1021692 = 8,47$$

$$O_{к/з2018} = 11933532 / 2029115 = 5,88$$

Ускорение оборота данного вида задолженности предприятия неблагоприятно сказывается на ликвидности предприятия. В последнем году произошло улучшение ситуации.

10) Продолжительность оборота кредиторской задолженности, $C_{к/з}$. Показывает период, за который предприятие покрывает срочную задолженность:

$$C_{к/з} = 365 / O_{к/з}, \quad (32)$$

$$C_{к/з2016} = 365 / 6,39 = 57,12 \text{ дней}$$

$$C_{к/з2017} = 366 / 8,47 = 43,21 \text{ дней}$$

$$C_{к/з2018} = 365 / 5,88 = 62,07 \text{ дней}$$

Замедление оборачиваемости, т.е. увеличение периода, характеризуется как благоприятная тенденция. Данная ситуация прослеживается в 2018 году.

11) Коэффициент оборачиваемости собственного капитала, $O_{ск}$. Отражает активность собственных средств. Рост в динамике означает повышение эффективности используемого собственного капитала:

$$O_{ск} = V / I_{с.ср.}, \quad (33)$$

где $I_{с.ср.}$ – средняя за период величина собственного капитала и резервов.

$$O_{ск2016} = 7594635 / 12971330 = 0,59$$

$$O_{ск2017} = 8652773 / 13372547 = 0,65$$

$$O_{ск2018} = 11933532 / 14850638 = 0,80$$

Коэффициент оборачиваемости собственного капитала за отчетный период увеличился, это свидетельствует о повышении эффективности используемого собственного капитала.

В таблицах 3.21 и 3.22 отражены значения коэффициентов оборачиваемости и среднего срока оборота оборотных активов в динамике. На рисунках 3.18 и 3.19 приведены их графические интерпретации. При анализе данных коэффициентов следует иметь в виду, что уменьшение показателей благоприятно только при оценке оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженностей.

Таблица 3.21 – Коэффициенты оборачиваемости

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Коэффициент общей оборачиваемости капитала, O_k	0,52	0,57	0,67
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств, $O_{об}$	0,87	0,92	1,1
Коэффициент оборачиваемости материальных оборотных средств, $O_{м.ср.}$	6,34	6,53	8,08
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, $O_{д/з}$	1,55	1,07	1,28
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности, $O_{к/з}$	6,39	8,47	5,88
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала, $O_{ск}$	0,59	0,65	0,8

Таблица 3.22 – Продолжительность оборотов в днях

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Средний срок оборота материальных оборотных средств, $C_{м.ср.}$	57,57	56,05	45,17
Средний срок оборота дебиторской задолженности, $C_{д/з}$	235,48	342,06	285,16
Средний срок оборота кредиторской задолженности, $C_{к/з}$	57,12	43,21	62,07
Продолжительность операционного цикла, C_o	293,05	398,11	330,33
Продолжительность финансового цикла, C_f	235,93	354,9	268,26

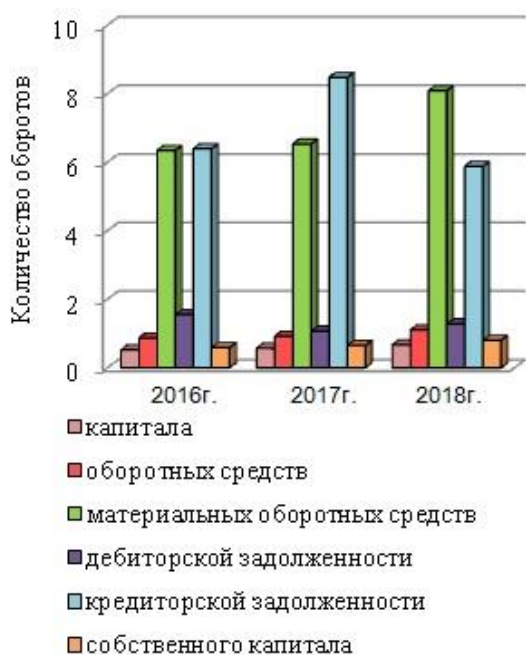


Рисунок 3.18 – Коэффициенты оборачиваемости

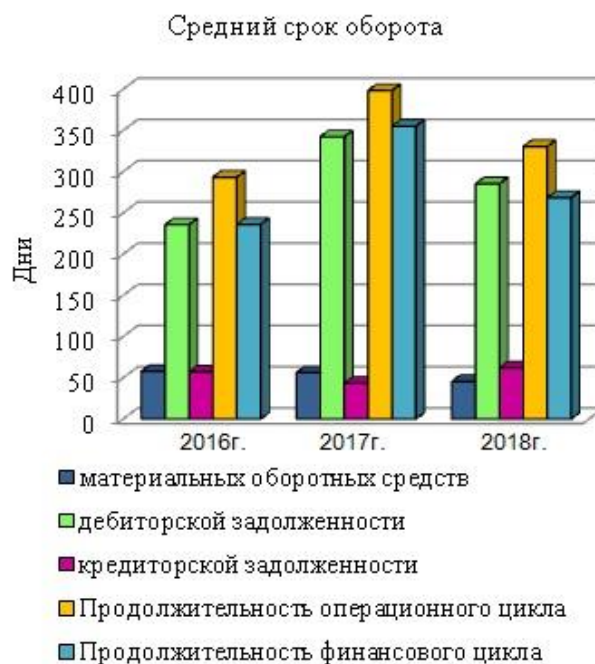


Рисунок 3.19 – Продолжительность оборотов

12) Продолжительность операционного цикла, Ц_0 . Характеризует общее время, в течение которого финансовые ресурсы находятся в материальных средствах и дебиторской задолженности. Необходимо стремиться к снижению значения данного показателя:

$$\text{Ц}_0 = \text{C}_{\text{д/з}} + \text{C}_{\text{м.ср}}, \quad (34)$$

$$\text{Ц}_{02016} = 235,48 + 57,57 = 293,05 \text{ дня}$$

$$\text{Ц}_{02017} = 342,06 + 56,05 = 398,11 \text{ дня}$$

$$\text{Ц}_{02018} = 285,16 + 45,17 = 330,33 \text{ дня}$$

Продолжительность операционного цикла в 2017 году увеличилась на 105,06 дней, в 2018 году – увеличилась 67,78 дней за счет сокращения среднего срока оборота дебиторской задолженности, а также материальных оборотных средств. Это благоприятная тенденция для развития компании.

12) Продолжительность финансового цикла, $\text{Ц}_\text{ф}$. Время, в течение которого финансовые ресурсы отвлечены из оборота. Цель – сокращение финансового цик-

ла, т. е. сокращение операционного цикла и замедление срока оборота кредиторской задолженности до приемлемого уровня:

$$\text{Ц}_{\text{ф}} = \text{Ц}_{\text{о}} - \text{С}_{\text{к/з}}. \quad (35)$$

$$\text{Ц}_{\text{ф}2016} = 293,05 - 57,12 = 235,93 \text{ дней}$$

$$\text{Ц}_{\text{ф}2017} = 398,11 - 43,21 = 354,90 \text{ дней}$$

$$\text{Ц}_{\text{ф}2018} = 330,33 - 62,07 = 268,26 \text{ дней}$$

В ООО «АВТОАЛЪЯНС» в 2017 году наблюдается увеличение продолжительности финансового цикла на 118,97 дней, в 2018 году – уменьшение на 86,64 дней за счет сокращения операционного цикла и замедления срока оборота кредиторской задолженности.

13) Коэффициент устойчивости экономического роста, $K_{\text{ур}}$. Характеризует устойчивость и перспективу экономического развития предприятия. Определяет возможности предприятия по расширению основной деятельности за счет реинвестирования собственных средств. Показывает, какими темпами в среднем увеличивается экономический потенциал предприятия.

$$K_{\text{ур}} = (\text{Р}_{\text{о}} - \text{Д}) / \text{Ис}_{\text{ср}} * 100 \% = \text{Р}_{\text{р}} / \text{Ис}_{\text{ср}} * 100 \%, \quad (36)$$

где $\text{Р}_{\text{р}}$ – прибыль, направленная на развитие производства (реинвестированная прибыль)

$$K_{\text{ур}2016} = 12737761 / 12971330 = 0,982$$

$$K_{\text{ур}2017} = 13140396 / 13372547 = 0,983$$

$$K_{\text{ур}2018} = 14706789 / 14850638 = 0,99$$

Устойчивость экономического роста близка к абсолютной.

Таким образом, показатели деловой активности ООО «АВТОАЛЪЯНС» характеризуют высокий уровень эффективности использования ресурсов.

3.2.6 Оценка финансовых результатов предприятия

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

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

Являясь показателем эффективности, рентабельность определяется соотношением результата и затрат. В качестве результата в данном случае используется тот или иной показатель прибыли. А затраты могут быть представлены себестоимостью, стоимостью имущества или отдельных его видов, размером авансируемого капитала. Поэтому основные показатели рентабельности можно объединить в следующие группы:

1) Показатели доходности продукции. Рассчитывается на основе выручки от реализации продукции (работ, услуг) и затрат на производство (рентабельность продаж, рентабельность основной деятельности);

2) Показатели доходности имущества предприятия. Формируются на основе расчета уровня рентабельности, в зависимости от изменения размера имущества (рентабельность всего капитала, рентабельность основных средств и прочих внеоборотных активов);

3) Показатели доходности используемого капитала. Рассчитываются на базе инвестируемого капитала (рентабельность собственного капитала, рентабельность перманентного капитала).

1) Рентабельность продаж – показывает доходность реализации, т.е. на сколько рублей нужно реализовать продукции, чтобы получить 1 руб. прибыли.

$$R_n = P_p / V \quad (37)$$

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

V – выручка от реализации.

$$R_{n2016} = 508856 / 7594635 = 0,07$$

$$R_{n2017} = 1188513 / 8652773 = 0,14$$

$$R_{n2018} = 2215466 / 11933532 = 0,19$$

Как видно из расчетов, рентабельность продаж на конец периода возросла. Увеличение данного показателя, напрямую связанного с динамикой цены реализации продукции и уровнем затрат на производство, свидетельствует об увеличении доли продаж более рентабельной продукции.

2) Рентабельность реализованной продукции – показывает прибыль от понесенных затрат на производство продукции. Дополняет показатель рентабельности продаж. Динамика коэффициентов может свидетельствовать о необходимости пересмотра цен или усиления контроля над себестоимостью реализованной продукции.

$$R_p = P_p / Z, \quad (38)$$

где Z – себестоимость реализации продукции (работ, услуг).

$$R_{p2016} = 508856 / 7085779 = 0,07$$

$$R_{p2017} = 1188513 / 7464260 = 0,16$$

$$R_{p2018} = 2215466 / 9718066 = 0,23$$

Рентабельность реализованной продукции за анализируемый период увеличилась на 228,6 % за счет увеличения прибыли от реализации продукции и составила 0,23.

3) Рентабельность всего капитала предприятия – определяет эффективность всего имущества предприятия. При сравнении рентабельности капитала с рентабельностью продукции и величиной ставки по банковскому кредиту можно сделать вывод либо о неоправданном завышении кредитной ставки, либо о неудовлетворительном использовании капитала предприятия.

$$R_k = P_{\text{ч}} / B_{\text{ср}}, \quad (39)$$

где $P_{\text{ч}}$ – чистая прибыль = после уплаты налога на прибыль;

$B_{\text{ср}}$ – средний за период итог баланса.

$$R_{k2016} = 373790 / 14719082 = 0,025$$

$$R_{k2017} = 401217 / 15104592 = 0,027$$

$$R_{k2018} = 1564917 / 17726012 = 0,088$$

Таким образом, эффективность имущества предприятия возросла.

4) Рентабельность производственных фондов – показывает величину чистой прибыли, приходящейся на единицу стоимости производственных фондов.

$$R_{пф} = P_{ч} / (F_o + F_{об}), \quad (40)$$

где F_o – средняя за период стоимость основных производственных фондов;

$F_{об}$ – средние остатки за период оборотных средств предприятия.

Рентабельность производственных фондов показывает величину чистой прибыли, приходящейся на единицу стоимости производственных фондов.

$$R_{пф2016} = 373790 / (5122058 + 8740348) = 0,027$$

$$R_{пф2017} = 401217 / (5025480 + 9400450) = 0,028$$

$$R_{пф2018} = 1564917 / (5994179 + 10816601) = 0,093$$

За отчетный период рентабельность производственных фондов возросла.

5) Рентабельность собственного капитала – отражает эффективность использования средств, принадлежащих собственникам предприятия. Основной критерий при оценке уровня котировки акций на бирже.

$$R_{ск} = P_{ч} / И_{ср}, \quad (41)$$

где $И_{ср}$ – средняя за период величина собственного капитала и резервов.

$$R_{ск2016} = 373790 / 12971330 = 0,029$$

$$R_{ск2017} = 401217 / 13372547 = 0,030$$

$$R_{ск2018} = 1564917 / 14850638 = 0,105$$

Рентабельность собственного капитала в среднем составила 5,47 %, за период увеличилась на 7,6%. Резкое увеличение произошло в 2018 году за счет превышения темпа роста чистой прибыли над темпом роста величины собственных средств предприятия.

В таблице 3.23 отражены значения показателей рентабельности в динамике. На рисунке 3.20 приведена графическая интерпретация, наглядно демонстрирующая рост данных коэффициентов.

Таблица 3.23 – Показатели рентабельности за 2016-2018 гг.

	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Рентабельность продаж	0,07	0,14	0,19
Рентабельность реализованной продукции	0,07	0,16	0,23
Рентабельность всего капитала предприятия	0,025	0,027	0,088
Рентабельность производственных фондов	0,027	0,028	0,093
Рентабельность собственного капитала	0,029	0,03	0,105

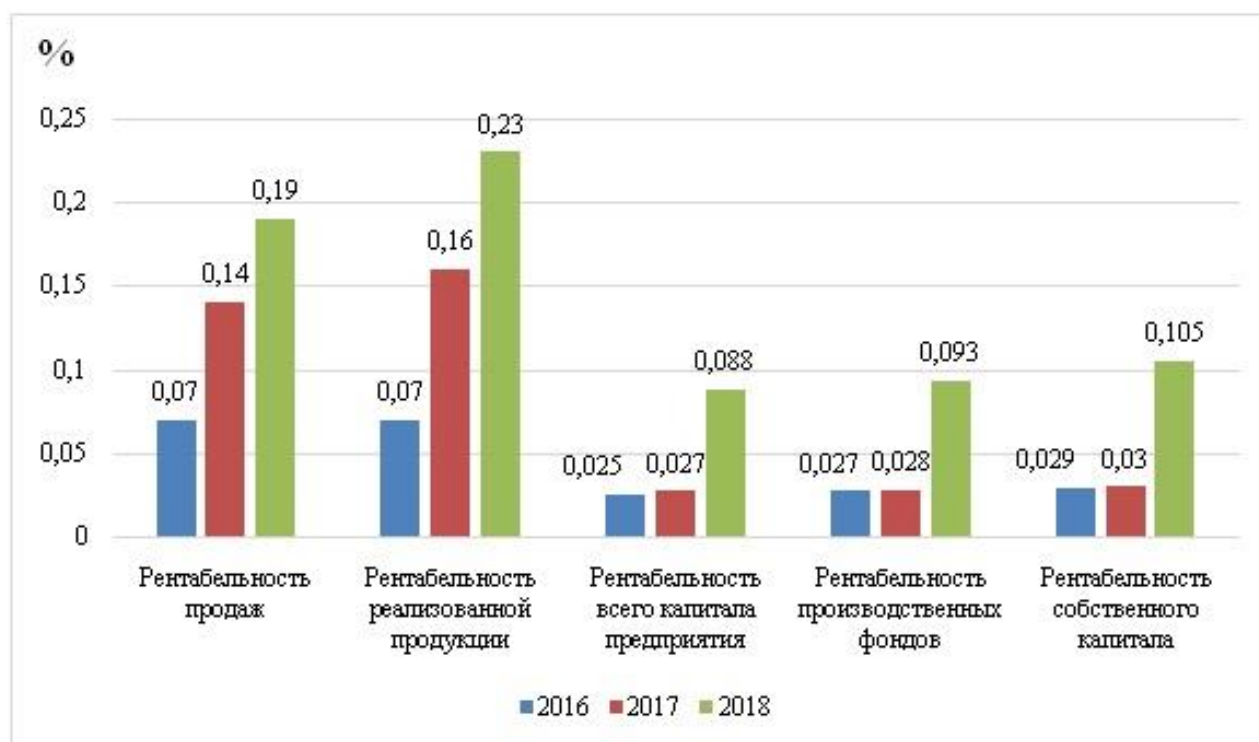


Рисунок 3.20 – Показатели рентабельности за 2016-2018 гг.

При формулировании конечных выводов при анализе финансово-экономического состояния предприятия, необходимо учитывать следующие особенности показателей рентабельности.

1) Показатели рентабельности отражают результативность работы предприятия за отчетный период. В хозяйственной деятельности предприятия могут происходить изменения, требующие крупных инвестиций и затрат. Но планируемый долгосрочный эффект показатели рентабельности не отражают. Поэтому снижение уровня рентабельности в рассматриваемом периоде не всегда следует расценивать как негативную тенденцию.

2) Числитель и знаменатель показателя выражены в денежной форме, но в разной покупательной способности и ликвидности. Числитель показателя - прибыль. Она динамична, в ней отражается уровень цен, количество произведенной продукции, результаты деятельности за истекший период. Знаменателем показателя в некоторых формулах может быть или собственный капитал (I_c), или внеоборотные активы (F). Хотя они и имеют стоимостную оценку, но это учетная стоимость (зафиксированная в учетной документации), которая может существенно отличаться от текущей (рыночной) оценки.

3) Высокому уровню рентабельности чаще всего соответствует большой риск и неустойчивость на рынке. Поэтому желание повысить платежеспособность, финансовую устойчивость предприятия может достигаться снижением эффективности его работы.

В целом динамику баланса ООО «АВТОАЛЬЯНС» за 2016-2018 гг. можно оценить, как положительную, характерную для динамично развивающегося предприятия. Рассмотрение каждого показателя в отдельности также позволяет сделать вывод, что предприятие работало рентабельно, с наработками на перспективу. Рост активов баланса, отсутствие заемных средств, необоснованной кредиторской задолженности, снижение долгосрочных обязательств, увеличение чистой прибыли – все это признаки положительной динамики и стабильности развития предприятия.

4 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ РАБОТЫ С КЛИЕНТОМ В ООО «АВТОАЛЬЯНС»

4.1 Общая характеристика инвестиционного проекта

Стремительное развитие сети Интернет, применение новейших технологий и коммуникаций в коммерческой деятельности и повседневной жизни обусловило возникновение новых экономических явлений, таких как электронная коммерция. Электронная коммерция - это довольно широкая сфера экономики, включающая в себя многие виды деятельности, такие как интернет-магазины, интернет-сайты, интернет-маркетинг и реклама, различные платёжные системы и многие другие. Сегодня всё больше и больше кафе, магазинов и ресторанов, от самых "простых" до самых известных стремятся иметь своё представительство в сети Интернет, а многие вообще осуществляют свою деятельность исключительно в сети. Интернет предоставляет новые каналы сбыта продукции, открывает широкие возможности для рекламы и маркетинговых исследований.

Основные причины, по которым ООО «Автоальянс» нужен более доработанный сайт следующие:

- На сайте ресторана будет размещена вся информация о заведении, услугах, ценах, фотографии интерьеров, подробное описание. Это поможет привлечь еще больше клиентов, так как сайт для ресторана – это дополнительная реклама. Многие люди, посетив сайт, ознакомившись с ценами и услугами, со всей информацией, захотят посетить ресторан, а значит, станут новыми клиентами.

- Постоянное размещение на сайте новых меню, новых блюд, информации об акциях – это тоже способ привлечь в ресторан новых посетителей, которые захотят попробовать новое блюдо или воспользоваться условиями акции.

- Услуга онлайн - заказа и доставки на дом. Наличие сайта дает такую возможность. Наличие услуги доставки и оформления заказа в режиме онлайн добавит популярности кафе или ресторану и дополнительно увеличит доход.

Кроме того, владелец интернет-сайта кафе-ресторана ООО «Автоальянс» сможет изучать поведение клиента (потребителя) на сайте, интерес к определен-

ным блюдам, и таким образом подстраивать свое кафе/ресторан под актуальные потребности клиента. Все это позволит значительно увеличить клиентскую базу.

Основной целью выпускной квалификационной работы и данного инвестиционного проекта является: совершенствование системы работы с клиентом в ООО «Автоальянс».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- выявить эффективность функционирования интернет - сайта;
- рассчитать необходимые экономические показатели для обоснования эффективности использования интернет - сайта;
- доработать интернет-сайт для компании ООО «Автоальянс».

Для успешной деятельности кафе и ресторанов в современных условиях кроме конкурентоспособного качества блюд, также необходимо продвижение ресторана на рынке, для увеличения клиентской базы и условий для расширения в будущем.

Цель создания интернет-сайта - постоянное увеличение потенциальной клиентской базы.

Задачами данного интернет-сайта является:

- увеличение прибыли;
- увеличение оборота денежных средств;
- покрытие расходов ;
- привлечение новых поставщиков и партнеров.

При поисковой оптимизации посещаемость можно увеличить в десятки и тысячи раз. Благодаря тому, что тематикой интернет-сайта будет общественное питание , с помощью гиперссылок, баннеров и объявлений, можно будет привлечь большое количество целевых посетителей на сайт ООО «Автоальянс».

Инвестиционные издержки (капиталовложения) включают в себя: затраты на покупку оборудования, инструмента, средств защиты, необходимых для расширения доставки, вспомогательных материалов и т.д. (таблица 4.1).

В таблице 4.2 представлен расчет суммы амортизационных отчислений основных фондов, которая составила 162 тыс. рублей в год.

В целом потребность в капитале на осуществление инвестиционного проекта составит 810 тыс. рублей.

Таблица 4.1 – Капитальные вложения

Наименование	Сумма, тыс.руб.	Удельный вес в % к итогу
Основные фонды		
Приобретение компьютера	300,00	37,04
Программное обеспечение	100,00	12,35
Доработка сайта	50,00	6,17
Транспортное средство для доставки	320,00	39,51
Итого	770,00	
2. Инструменты и приспособления	40,00	4,94
Всего	810,00	100,00

Таблица 4.2 - Амортизационные отчисления основных фондов

Наименование	Сумма, тыс.руб.
Стоимость основных фондов	810,00
Амортизация	162,00

Затраты на оплату труда программиста, с учетом отчислений на социальные нужды (30,2%) составят – 540 тыс. рублей в год.

Текущие издержки включают в себя также материальные затраты: вспомогательные материалы, затраты на обеспечение средствами охраны труда и техники безопасности, которые в сумме составят 290 тыс. рублей.

Прочие расходы включают в себя: обслуживание телефонной сети, электроэнергию, охранные услуги, обслуживание горводоканала, теплоэнергию и т.п. Они составят 50 тыс. рублей.

Текущие издержки при осуществлении инвестиционного проекта составят 1 205,08 тыс. рублей (таблица 4.3).

Прирост выручки от реализации проекта составит 1500 000 рублей.

Таблица 4.3 - Текущие издержки производства

Наименование	Всего текущих затрат, тыс.руб.
1. Материальные затраты	290,00
1.2 Сырье и материалы (топливные ресурсы)	210,00
1.3 Энергетические ресурсы	80,00
1.4 Транспортные расходы	0,00
2. Затраты на оплату труда	540,00
3. Социальные выплаты	163,08
4. Амортизация основных фондов	162,00
5. Прочие затраты	50,00
Итого затрат:	1 205,08
Текущие издержки без амортизации	1 043,08

4.2 Коммерческая эффективность проекта.

Эффективность инвестиционного проекта характеризуется системой показателей, которые отражают соотношение затрат и результатов от инвестиционного проекта.

Выделяют следующие показатели эффективности инвестиционного проекта относительно интересов его участников:

- показатели коммерческой (финансовой) эффективности, учитывающие финансовые последствия реализации проекта для его непосредственных участников;

- показатели бюджетной эффективности, отражающие финансовые последствия проекта для федерального, регионального или местного бюджетов;

- показатели экономической эффективности, учитывающие затраты и результаты, связанные с реализацией проекта, выходящие за пределы прямых финансовых интересов участников инвестиционного проекта и допускающие стоимостное измерение.

При определении эффективности инвестиционного проекта оценка предстоящих затрат и результатов осуществляется в пределах периода планирования, который измеряется количеством шагов расчета. Шагом расчета в пределах периода планирования могут быть; месяц, квартал, полугодие или год.

Для соизмерения показателей по различным шагам периода планирования при оценке эффективности инвестиционного проекта используется приведение их к ценности в начальном шаге (дисконтирование).

Технически приведение к начальному шагу затрат, результатов и эффектов, которые имеют место на t -ом шаге расчета реализации проекта, производится путем их умножения на коэффициент дисконтирования α_t , определяемый как:

$$\alpha_t = 1/(1+E)^t, \quad (42)$$

где t - номер шага расчета ($t = 0, 1, \dots, T$),

T - период планирования;

E - норма дисконтирования, равная приемлемой для инвестора норме доходности на капитал.

Для сравнения вариантов инвестиционного проекта, а также для сравнения различных инвестиционных проектов используется ряд общепринятых показателей. К ним относятся: чистый дисконтированный доход (ЧДД), индекс доходности (ИД), внутренняя норма доходности (ВНД), срок окупаемости.

Чистый дисконтированный доход - это сумма текущих эффектов (разницы результатов и затрат) за весь период планирования, приведенная к начальному шагу:

$$\text{ЧДД} = \sum_{t=0}^T (R_t - Z_t^+) \times \alpha_t - K \quad (43)$$

где R_t - результаты, достигаемые на t -ом шаге расчета;

Z_t^+ - затраты, осуществляемые на t -ом шаге расчета, при условии, что в них не входят капиталовложения;

α_t - коэффициент дисконтирования.

K - сумма дисконтированных капиталовложений, вычисляемая по формуле:

$$K = \sum_{t=0}^T K_t \times \frac{1}{(1 + E)^t} \quad (44)$$

где K_t - капиталовложения на t -ом шаге.

В случае если ЧДД проекта положителен, проект эффективен, если отрицателен - неэффективен. Чем больше ЧДД, тем эффективнее проект.

Индекс доходности - это отношение приведенного эффекта к приведенным капиталовложениям:

$$\text{ИД} = 1 / K \cdot \sum (R_t - Z^+) \cdot 1 / (1 + E)^t, \quad (45)$$

Если ИД больше единицы, проект эффективен, если ИД меньше единицы - неэффективен.

Внутренняя норма доходности - это норма дисконта ($E_{\text{внд}}$), при которой величина приведенных эффектов равна приведенным капиталовложениям, то есть $E_{\text{внд}}$ находится из уравнения:

$$\sum_{t=0}^T \frac{R_t - Z^+}{(1 + E_{\text{внд}})^t} = \sum_{t=0}^T \frac{K_t}{(1 + E_{\text{внд}})^t} \quad (46)$$

Найденное значение $E_{\text{внд}}$ (ВНД) сравнивается с требуемой инвестором нормой дохода на вкладываемый капитал. В случае, когда ВНД равна или больше требуемой инвестором нормы дохода на капитал, капиталовложения в данный инвестиционный проект оправданы, и может рассматриваться вопрос о его принятии. В противном случае капиталовложения в данный проект нецелесообразны.

Срок окупаемости - это минимальный временной интервал (от начала осуществления проекта), за пределами которого ЧДД становится и в дальнейшем остается неотрицательным.

При осуществлении проекта выделяется три вида деятельности: инвестиционная, операционная и финансовая.

В рамках каждого вида деятельности происходит приток и отток денежных средств. Разность между ними называется потоком денежных средств.

Сальдо денежных потоков - это разность между притоком и оттоком денежных средств от всех трех видов деятельности.

Положительное сальдо денежных потоков на t -ом шаге определяет излишние денежные средства на t -ом шаге. Отрицательное - определяет недостающие денежные средства на t -ом шаге.

Необходимым критерием осуществимости инвестиционного проекта является положительность сальдо накопленных денежных потоков в любом временном интервале, в котором осуществляют затраты и получают доходы. Отрицательная величина сальдо накопленных денежных потоков свидетельствует о необходимости привлечения дополнительных собственных или заемных средств и отражения этих средств в расчетах эффективности.

4.3 Коммерческая эффективность

В основу расчетов по оценке коммерческой эффективности проекта положены следующие предположения:

- продолжительность периода планирования принята 8 лет (8 шагов);
- в качестве шага планирования принят один год;
- норма дисконта принята на уровне 15 % в год;
- цены, тарифы и нормы не изменяются на протяжении всего периода планирования;

Продолжительность периода определена исходя из среднего срока службы технологических машин и оборудования

Норма дисконтирования установлена из условий:

- ключевая ставка ЦБ РФ – 7,75 % (по состоянию на ноябрь 2018 года);
- риск недополучения прибыли 7,25 %.

Сделанные предположения характеризуют оценку эффективности проекта как предварительную, требующую уточнения в дальнейшем.

Результаты расчетов по оценке коммерческой эффективности проекта представлены в таблицах 4.4 - 4.9.

Таблица 4.4 – Инвестиционная деятельность

Наименование	Шаг (год) планирования					Итого за период
	0	1	2	3	4	
	2019	2020	2021	2022	2023	
1. Расходы на приобретение						
активов, всего	810,00					810,00
в том числе:						
за счет собственных средств	810,00					
за счет заемных средств.	0,00					0,00
2. Поток реальных средств						
2.1. По шагам	-810,00					-810,00
2.2. Нарастающим итогом	-810,00	-810,00	-810,00	-810,00	-810,00	
3. Поток дисконтированных средств						
3.1. По шагам	-810,00					-810,00
3.2. Нарастающим итогом	-810,00	-810,00	-810,00	-810,00	-810,00	

Таблица 4.5 – Операционная деятельность

Наименование	Итого за период					
	0	1	2	3	4	
	2019	2020	2021	2022	2023	
1. Экономический эффект	1 500,00	1 500,00	1 500,00	1 500,00	1 500,00	7 500,00
2. Текущие издержки	1 043,08	1 043,08	1 043,08	1 043,08	1 043,08	5 215,40
3. Амортизация основных средств	162,00	162,00	162,00	162,00	162,00	810,00
4. Валовый доход	294,92	294,92	294,92	294,92	294,92	1 474,60
5. Налог на прибыль (20%)	58,98	58,98	58,98	58,98	58,98	294,92
6. Чистая прибыль	235,94	235,94	235,94	235,94	235,94	1 179,68
7. Поток реальных средств						
7.1. По шагам	397,94	397,94	397,94	397,94	397,94	1 989,68
7.2. Нарастающим итогом	397,94	795,87	1 193,81	1 591,74	1 989,68	
8. Поток дисконтированных средств						
8.1. По шагам	397,94	349,07	306,20	268,60	235,61	1 557,41
8.2. Нарастающим итогом	397,94	747,00	1 053,20	1 321,80	1 557,41	

Таблица 4.6 – Финансовая деятельность

Наименование	Шаг (год) планирования					Итого за период
	0	1	2	3	4	
	2019	2020	2021	2022	2023	
1. Собственный капитал.	810,00					810,00
2. Поток реальных средств						
2.1. По шагам	810,00	0,00	0,00	0,00	0,00	810,00
2.2. Нарастающим итогом.	810,00	810,00	810,00	810,00	810,00	
3. Поток дисконтированных средств						
3.1. По шагам	810,00	0,00	0,00	0,00	0,00	810,00
3.2. Нарастающим итогом.	810,00	810,00	810,00	810,00	810,00	

Таблица 4.7 – Операционная и инвестиционная деятельность

Наименование	Шаг (год) планирования					Итого за период
	0	1	2	3	4	
	2019	2020	2021	2022	2023	
1. Поток реальных средств (ЧРД)						
1.1. По шагам	-412,06	397,94	397,94	397,94	397,94	1 179,68
1.2. Нарастающим итогом.	-412,06	-14,13	383,81	781,74	1 179,68	
2. Поток дисконтированных средств (ЧДД)						
2.1. По шагам	-412,06	349,07	306,20	268,60	235,61	747,41
2.2. Нарастающим итогом.	-412,06	-63,00	243,20	511,80	747,41	

Таблица 4.8 – Внутренняя норма доходности

Наименование	Шаг (год) планирования					Итого за период
	0	1	2	3	4	
	2019	2020	2021	2022	2023	
0	-412,06	397,94	397,94	397,94	397,94	1 179,68
0,1	-412,06	361,76	328,87	298,98	271,80	849,34
0,2	-412,06	331,61	276,34	230,29	191,91	618,09
0,3	-412,06	306,10	235,47	181,13	139,33	449,96
0,4	-412,06	284,24	203,03	145,02	103,59	323,81
0,5	-412,06	265,29	176,86	117,91	78,60	226,60
0,6	-412,06	248,71	155,44	97,15	60,72	149,96
0,7	-412,06	234,08	137,69	81,00	47,65	88,35
0,8	-412,06	221,08	122,82	68,23	37,91	37,97
0,9	-412,06	209,44	110,23	58,02	30,54	-3,84
1	-412,06	198,97	99,48	49,74	24,87	-39,00

Таблица 4.9 – Сальдо денежных потоков

Наименование	Шаг (год) планирования					Итого за период
	0	1	2	3	4	
	2019	2020	2021	2022	2023	
1. Поток реальных средств						
1.1. По шагам	397,94	397,94	397,94	397,94	397,94	1 989,68
1.2. Нарастающим итогом (СРД).	397,94	795,87	1 193,81	1 591,74	1 989,68	

За период планирования, жизненный цикл (5 лет), инвестиционный проект потребует 810 тыс. руб. капитальных вложений и принесет 1 179,68 тыс. руб. чистой прибыли.

Чистый реальный доход проекта составит 1 989,68 тыс. руб., чистый дисконтированный доход – 1 557,41 тыс. руб.

Индекс доходности исчисленный по реальным потокам равен 2,4, а исчисленный по дисконтированным потокам – 1,9

Внутренняя норма доходности инвестиций составляет 90 % в год (рисунок 4.1).

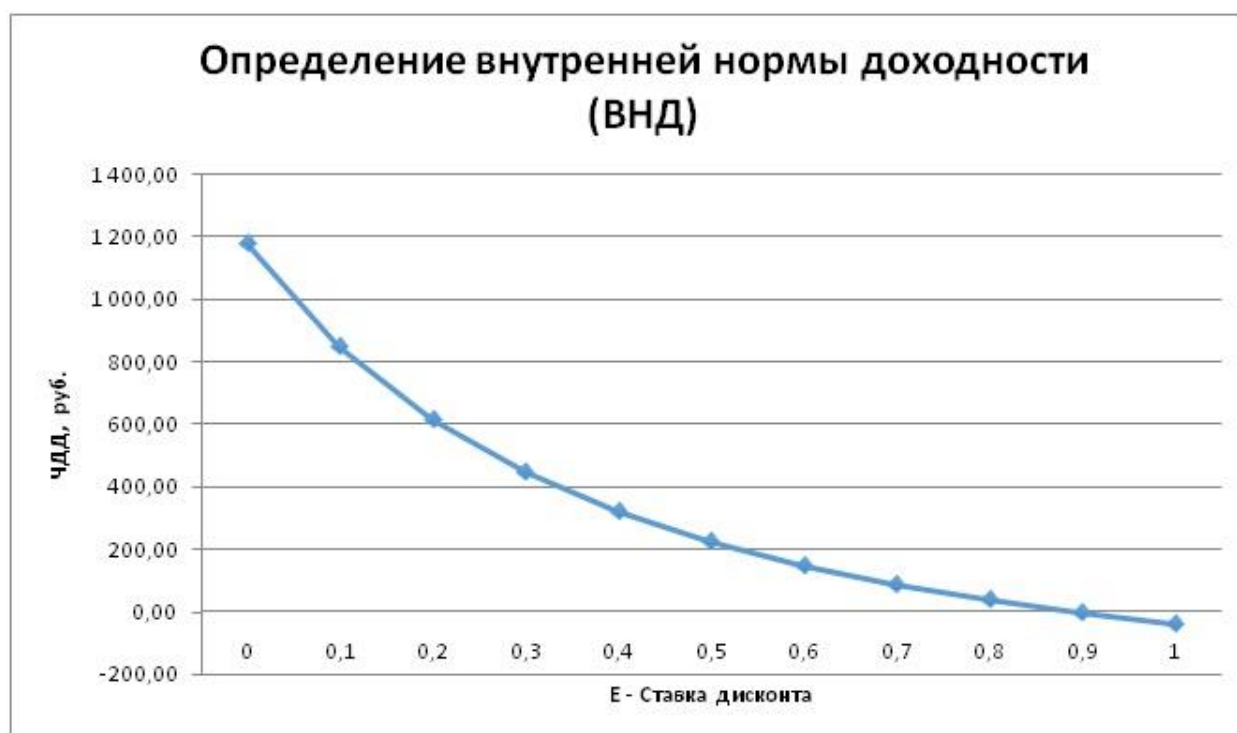


Рисунок 4.1.Определение Внутренней нормы доходности

Срок окупаемости проекта исчисленный по дисконтированным потокам - 1,1 года.

Наглядно о формировании показателей эффективности проекта можно судить по рисунку 4.2.

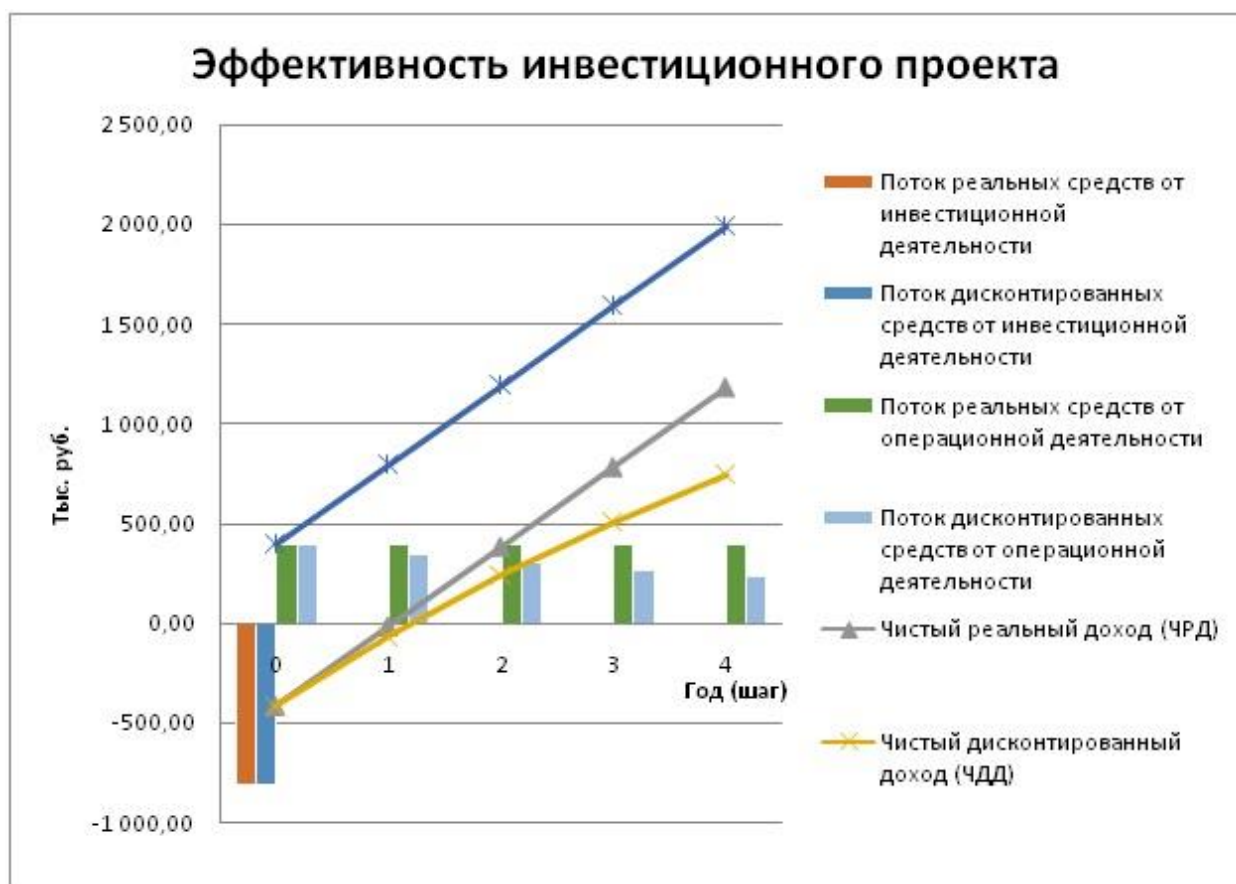


Рисунок 4.2. Эффективность инвестиционного проекта

Положительный чистый дисконтированный доход и индекс доходности, превосходящий единицу, позволяют охарактеризовать проект как эффективный.

Внутренняя норма доходности и срок окупаемости устраивает предприятие как инвестора.

Положительное сальдо денежных потоков свидетельствует об осуществимости проекта при избранной схеме финансирования.

Следует подчеркнуть предварительный характер оценки коммерческой эффективности проекта и необходимость проведения более точных расчетов, учитывающих реально сложившуюся экономическую ситуацию в стране.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современном бизнесе компании, занятые построением устойчивой конкурентной позиции, все больше отходят от ориентации на текущие показатели продаж и стремятся развивать долгосрочные взаимодействия с ключевыми участниками рынка и прежде всего клиентами. Тесное взаимодействие с клиентом требует согласования целей, планов и бизнес-процессов партнеров, а также предполагает установление и поддержание устойчивых связей, как на организационном уровне, так и на уровне личных контактов. К созданию устойчивых конкурентных позиций компания приходит через построение системы партнёрских отношений, позволяющих сделать процесс создания и распределения ценности более эффективным.

Глобализация экономического пространства делает еще более актуальными вопросы поиска источников конкурентных преимуществ, которые были бы устойчивы и трудновоспроизводимы. Ориентация на клиента и построение системы партнерских взаимоотношений представляется одной из наиболее перспективных областей исследования и управления. Одной из наиболее сложных проблем является встраивание в действующую систему взаимоотношений потенциального потребителя.

Исследованная в работе связь между клиентоориентированным подходом в управлении и успешным развитием организации в целом окончательно обосновала зависимость между лояльностью клиентов и конкурентоспособностью организации.

Для оценки лояльности клиентов были проанализированы и выявлены основные показатели клиентоориентированной организации. Чтобы оставаться на плаву, компании необходимо постоянно отслеживать влияющие факторы и удерживать их на должном уровне. Такой подход поможет предупредить проблемы, связанные с процессами управления. Задачей современной компании является сотрудничество с клиентами на основе общих ценностей и принципа взаимоуважения.

В настоящей выпускной квалификационной работе были подробно изучены и рассмотрены понятия и формы клиентоориентированности, характеристика и критерии успеха данной модели, как с точки зрения теории, так и применительно к организации прохождения практики. В качестве места прохождения практики была выбрана организация общественного питания ООО «Автоальянс». В данной работе подробно изучены основные виды деятельности, организационная структура, конкуренты и ключевые процессы организации. На основании теоретической части работы проведен анализ конкурентной среды и выявлены слабые стороны процессов управления. Использование предоставленных в работе решений может существенно повысить качество обслуживания и лояльность потребителей в целом.

Предоставленные методы решения вопроса клиентоориентированности управленческих процессов не носят исчерпывающий характер, так как организация существует в среде постоянных изменений. Факторы, влияющие на стабильность положения организации на рынке, тоже находятся в видоизменяющемся состоянии, поэтому главной задачей директора является правильная оценка и сопоставление возможностей организации. Грамотная управленческая политика должна смело нивелировать негативные последствия, позволяя раскрыться положительным сторонам отклонений.

Адаптация разработанных технологий к конкретно исследуемой компании позволяет решить давно уже существующие и обострившиеся из-за повышения оборота проблемы процессов управления, а так же создать значительный запас гибкости для дальнейшего развития организации.

Укрепление данных методов в системе управления организацией в целом обещает быть еще более перспективным шагом, позволяющим создать устойчиво развивающееся, конкурентоспособное предприятие.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Василенко И.А. Государственное и муниципальное управление: учебник для академического бакалавриата / И.А. Василенко. - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: Юрайт, 2018. - 494 с.
- 2 Василенко, И.А. Государственное и муниципальное управление: учебник для бакалавров / И.А. Василенко. - М.: Юрайт, 2017. - 495 с.
- 3 Васильев А.А. Система муниципального управления: учебник. - 2-е изд., испр. и доп. - М.: КНОРУС, 2017. - 734 с.
- 4 Васильев, В.П. Государственное и муниципальное управление: учебное пособие / В.П. Васильев. - М.: ДиС, 2018. - 352 с.
- 5 Гимазова Ю.В. Государственное и муниципальное управление: учебник для бакалавров / Ю.В. Гимазова; ред. Н.А. Омельченко; Гос. ун-т упр. - Москва: Юрайт, 2018. - 453 с.
- 6 Государственная и муниципальная служба: учебник для бакалавров / под ред. В.И. Петрова. - М.: Издательство Юрайт, 2017. - 365 с.
- 7 Джамалудинова М.Ю. Государственное и муниципальное управление. Введение в специальность: учебное пособие. - М.: «Русайнс», 2016. - 104 с.
- 8 Зяблицкая, Н.В. Реформирование предприятий: возможности и перспективы: сборник статей. - Барнаул: Проблемы экономического развития, образования и культуры в период реформ / Н.В. Зяблицкая. - АГУ, РИНЦ, 2001
- 9 Иванов, В.В. Государственное и муниципальное управление с использованием информационных технологий / В.В. Иванов, А.Н. Коробова. - М.: ИНФРА-М, 2017. - 383 с.
- 10 Искренняя лояльность, Ключ к завоеванию клиентов на всю жизнь, Райхельд Ф., Марки Р. Манн, Иванов и Фербер, - М. 2013г.- С. 199-200.
- 11 Кобилев, А.Г. Муниципальное управление и социальное планирование в муниципальном хозяйстве: учебное пособие / А.Г. Кобилев, А.Д. Кирнев, В.В. Рудой.. - Рн/Д: Феникс, 2017. - 494 с.
- 12 Конституция Российской Федерации. - М.: Феникс, 2014. - 64 с.

13 Миргородская, Т.В. Муниципальное управление / Т.В. Миргородская. - М.: КноРус, 2017. - 248 с.

14 Местное самоуправление и муниципальное управление / Под ред. А.С. Прудникова, М.С. Трофимова. - М.: ЮНИТИ, 2016. - 553 с.

15 Моисеев, А.Д. Муниципальное управление: учебное пособие / А.Д. Моисеев, А.С. Шурупова, Л.В. Московцева. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. - 159 с.

16 Наумов, С.Ю. Государственное и муниципальное управление: учебное пособие / С.Ю. Наумов, Н.С. Гегедюш, М.М. Мокеев и др. - М.: Дашков и К, 2015. - 556 с.

17 Парахина, В.Н. Муниципальное управление: учебное пособие / В.Н. Парахина, Е.В. Галеев, Л.Н. Ганшина. - М.: КноРус, 2018. - 494 с.

18 Первокласный сервис как конкурентное преимущество, Шоул Д. Альпина Паблишер, - М. 2015.-С.34-36 .

19 Суглобов, А.Е. Межбюджетные отношения в Российской Федерации: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Финансы и кредит", "Государственное и муниципальное управление" / А.Е. Суглобов, Ю.И. Черкасова, В.А. Петренко . - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 319 с.

20 Федеральный закон от 6 октября 1999 г. № 184-ФЗ «Об общих принципах организации законодательных (представительных) и исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации» // СЗ РФ. 2017. № 42. Ст. 5005.

21 Федеральный закон от 6 октября 2003 года № 131-ФЗ (ред. 03.07.2016 г.) «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации». // Собрание законодательства Российской Федерации. 2003. № 40. Ст. 3822; СЗ РФ. 2016. № 27. Ст. 4231.

22 Широков, А.Н. Муниципальное управление: учебник / А.Н. Широков, С.Н. Юркова. - М.: КноРус, 2016. - 244 с.