

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

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Заведующий кафедрой,  
д.э.н., доцент  
\_\_\_\_\_ Т.А. Худякова  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 г.

Повышение эффективности деятельности ООО «Европак» путем создания  
отдела розничных продаж

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА  
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ  
ЮУрГУ–38.03.02.2020.1893.ПЗ ВКР

Руководитель проекта  
д.э.н., доцент  
\_\_\_\_\_ Т.А. Худякова  
\_\_\_\_\_ 2020 г.

Автор проекта  
студент группы ЭУ-572  
\_\_\_\_\_ П.А. Кичеев  
\_\_\_\_\_ 2020 г.

Нормоконтролер, старший  
преподаватель  
\_\_\_\_\_ Н.В. Тихонова  
\_\_\_\_\_ 2020 г.

Челябинск 2020

## АННОТАЦИЯ

Кичеев П.А., Повышение эффективности деятельности ООО «Европак» путем создания отдела розничных продаж.– Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-572, ПЭ, 2020, 90 с., 15 ил., 17 табл., библиогр. список – 75 наим.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью разработки и обоснования создания отдела розничных продаж в контексте повышения эффективности деятельности ООО «Европак».

Целью выпускной квалификационной работы (ВКР) является разработка мер по повышению эффективности деятельности компании «Европак» путем создания отдела розничных продаж.

Теоретическая часть выпускной квалификационной работы содержит основные теоретические основы понятия эффективность, методики оценки эффективности деятельности предприятия, способы привлечения инвестиций, как способ повышения эффективности деятельности предприятия.

Практическая часть выпускной квалификационной работы включает характеристику рынка упаковки в РФ и за рубежом, описание деятельности ООО «Европак», анализ эффективности деятельности компании.

В результате проведенной работы был сформирован отдел розничных продаж, рассчитаны затраты на формирование отдела, рассчитан экономический эффект и рассмотрено изменение эффективности деятельности ООО «Европак» после создания отдела розничных продаж.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
<b>1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....</b>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>1.1</b> Сущность эффективности деятельности предприятия.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>1.2</b> Методики оценки эффективности деятельности предприятия.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>1.3</b> Привлечение инвестиций, как способ повышения эффективности деятельности предприятия .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>2 АНАЛИЗ ДИНАМИКИ РАЗВИТИЯ РЫНКА УПАКОВОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ .....</b>	<b>9</b>
2.1 Обзор зарубежного рынка упаковочных материалов.....	28
2.2 Анализ динамики развития отечественного рынка упаковочных материалов .....	35
2.3 Анализ эффективности деятельности ООО «Европак» .....	39
<b>3 ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СОЗДАНИЯ ОТДЕЛА РОЗНИЧНЫХ ПРОДАЖ ООО «ЕВРОПАК».....</b>	<b>54</b>
3.1 Разработка концепции создания отдела розничных продаж .....	54
<b>3.2</b> Оценка инвестиционной привлекательности открытия отдела розничных продаж .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>3.3</b> Оценка влияния предложенных мероприятий на эффективность деятельности ООО «Европак» .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....</b>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....</b>	<b>77</b>

## ВВЕДЕНИЕ

Отличительной особенностью современного рынка является жесткая конкуренция. В современных рыночных условиях может «выжить» только конкурентоспособный хозяйствующий субъект. Показателем конкурентоспособности субъекта являются эффективность его работы.

Своевременное обеспечение руководства предприятия данными о результатах деятельности предприятия, сопоставление аналогичных данных с данными одного или нескольких предыдущих отчетных периодов, позволяет проследить изменение показателей эффективности деятельности с течением времени, выявить факторы изменения показателей и резервы роста прибыли.

Эффективность деятельности хозяйствующего субъекта – это характеристика его конкурентоспособности, использование финансовых ресурсов и капитала, выполнения обязательств перед государством и другими хозяйствующими субъектами. Движение любых товарно-материальных ценностей, трудовых и материальных ресурсов сопровождается образованием и расходом денежных средств.

Актуальность рассматриваемой темы обусловлена тем, что в условиях современной рыночной экономики потребность в детальном исследовании эффективности работы предприятия многократно возрастает с каждым годом. С каждым годом все больше возрастает интерес со стороны внутренних и внешних пользователей информации к результатам функционирования хозяйствующего субъекта. Качественный анализ эффективности работы предприятия необходим для инвесторов и кредиторов в качестве источника информации об инвестиционной привлекательности предприятия, его прибыльности и платежеспособности; органов государственной власти с целью осуществления контрольных мероприятий; общественности и акционеров, руководителей и менеджеров самой организации.

Целью выпускной квалификационной работы (ВКР) является разработка мер по повышению эффективности деятельности компании «Европак» путем создания отдела розничных продаж.

Для достижения цели исследования необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты оценки эффективности деятельности предприятия;
- проанализировать динамику развития отечественного и зарубежного рынков упаковочных материалов;
- проанализировать эффективность деятельности компании «Европак»;
- оценить эффективность создания в компании «Европак» отдела розничных продаж.

Объектом исследования является компания, работающая на рынке упаковочных материалов, ООО «Европак».

Предметом исследования является эффективность деятельности компании «Европак».

Структурно ВКР состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованных источников.

Теоретической базой для написания работы послужили труды отечественных ученых в области анализа финансово-хозяйственной деятельности, учебники по экономике предприятия, справочная литература, а также интернет-источники по теме исследования.

Практической базой для написания работы послужили данные исследуемой компании ООО «Европак».

При подготовке дипломной работы применялись следующие методы исследований: сравнительный, абстрактно-логический, экономико-статистический, системно-функционального анализа, аналитический, экономико-математический, расчетно-конструктивный, экспериментальный и др.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1 Сущность эффективности деятельности предприятия

Главной целью любого предприятия независимо от специализации является обеспечение эффективного и прибыльного производства. Оптимальное управление производством строится на достижении заданных социальных и экономических целей с максимальной при заданных условиях эффективностью. Экономическая эффективность – показатель результативности деятельности предприятия, представляющий соотношение результата и затрат, использованных для достижения этого результата [11, с. 23].

Для того чтобы понять, какими характеристиками должно обладать «идеальное предприятие», как добиться максимальной результативности его функционирования, необходимо разобраться, что, в сущности, представляет собой понятие «эффективность деятельности предприятия» [42, с. 115].

Рассмотрим некоторые из определений понятия «эффективность», связанные с функционированием промышленной организации и, в частности, анализом деятельности компании и его подразделений. Например, В.П. Волков пишет, что эффективность – это отношение достигнутых предприятием результатов к затратам труда. В своем учебном пособии Ю.Н. и Д.Ю. Лапыгины, а также Т.А. Лачинина выделяют следующие трактовки понятия «эффективность»: результат; соответствие полученных и плановых результатов; разнообразие систем по функционалу; показатель удовлетворительности работой; вероятность достижения целевых показателей; соотношение реального и нормативного эффектов [3, с. 104].

По мнению П. Ф. Друкера: «Эффективность – это максимально выгодное соотношение между совокупными затратами и экономическими результатами» [17, с. 80].

А. М. Жемчугов определяет эффективность как результативность процесса, операции, проекта, определяемая как отношение эффекта, результата к затратам, обусловившим его получение[2].

Р. Н. Каплан считает, что эффективность – это относительный эффект, результативность процесса, операции, проекта, определяемые как отношение эффекта, результата к затратам, расходам, обусловившим, обеспечившим его получение[4, с. 105].

Исходя из этого, можно дать следующее определение.

Эффективность предприятия – способность предприятия давать высокую и увеличивающуюся прибыль (или другой финансовый показатель) по отношению к конкурентам, как в ближней, так и в дальней перспективе.

К ключевым задачам оценки эффективности организации относятся:

- определить, насколько внешние и внутренние факторы влияют на работу компании;
- проанализировать составляющие прибыли и изменение прибыли в динамике;
- анализ выручки, которую организация получает от различных видов деятельности;
- определить и количественно измерить факторы, которые влияют на уровень доходов, получаемых компанией;
- анализ направлений распределения прибыли и эффекта, который получает компания в результате данного распределения;
- изучение итогов работы компании в результате использования всевозможных резервов, направленных на повышение доходности компании и эффективности ее работы;
- определение всех резервов, которые можно использовать для того, чтобы повысить прибыль компании;
- проработка эффективных мероприятий, направленных на максимально результативное применение всех обнаруженных резервов [39, с. 166].

Таким образом, обобщая задачи оценки эффективности работы компании, можно привести данные задачи в следующем виде:

- обозначение действительного положения дел и состояния анализируемого предприятия;
- анализ свойств и характеристик компании и сравнение данных характеристик с самыми близкими и тождественными конкурентами;
- обозначение и анализ тенденций в изменении работы компании, которые происходят в определенный период времени;
- выявление основных причин, которые повлияли на изменения параметров работы компании и уровня влияния данных причин на общую эффективность работы компании;
- разработка прогноза дальнейшего развития компании[60, с. 135].

Основные принципы оценки эффективности работы компании представлены на рисунке 1.1.

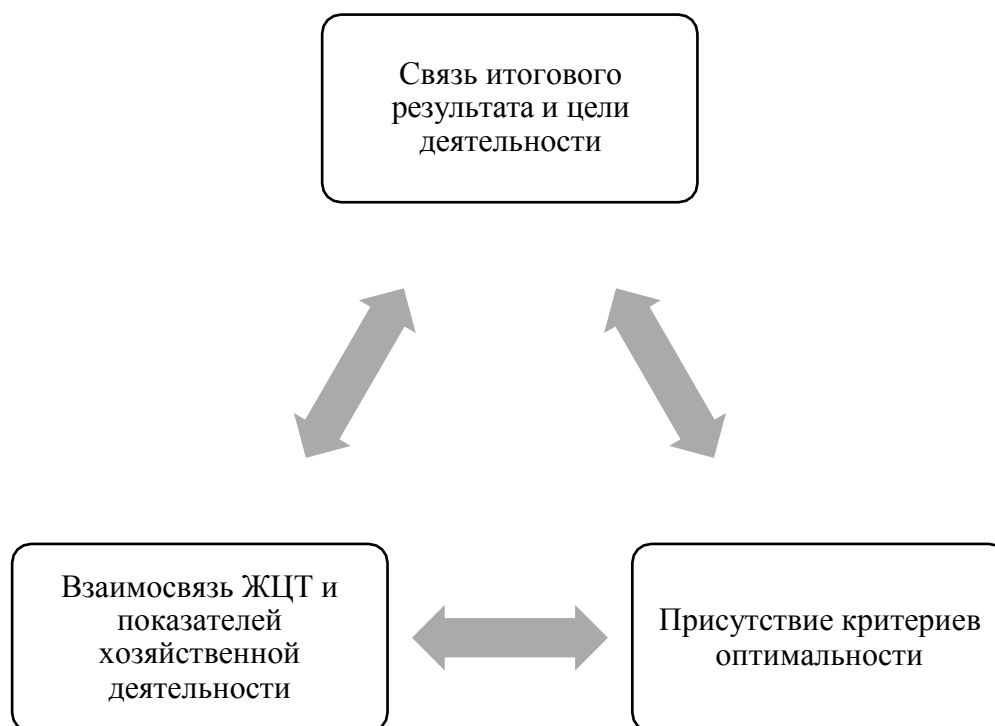


Рисунок 1.1 – Принципы оценки эффективности деятельности предприятия



Связь итогового результата и цели деятельности – это главный принцип оценки эффективности компании. Каждый вид деятельности предприятия имеет самостоятельные цели, которые в некоторых случаях могут взаимоисключать друг друга. В этом случае ставятся задачи, которые заключаются в поиске целей единой направленности либо компромиссного решения. В таких случаях оценка эффективности хозяйственной деятельности предполагает применение метода многоцелевой оптимизации[27, с. 154].

Наличие критериев оптимальности в виде минимальных и максимальных показателей. С помощью критериев определяется оптимальность итоговых результатов. Имеется в виду допустимое, а не необходимое применение критериев. Система критериев используется в тех случаях, когда обобщенные и единые оценки невозможно применить [29, с. 185].

Взаимосвязь ЖЦТ (жизненный цикл товара) и показателей хозяйственной деятельности. Известно, что на первоначальных стадиях жизни продукта на рынке (разработка и внедрение) прибыль получить нельзя, она образуется перед переходом товара (в конце внедрения) на ступень роста. Прибыль является мотивирующим звеном, которое заставляет компанию повышать качество продукции, разрабатывать товары согласно потребностям рынка, минимизировать затраты на исследование и апробацию. Тем самым сокращается длительность каждой стадии[48, с. 213].

Таким образом, эффективность предприятия – это способность предприятия владеть внутренней и внешней ситуацией:

- адекватно определять ориентиры и показатели бизнеса, следовать ориентирам, поддерживая оптимальные значения показателей.
- определять и претворять в жизнь инновационные проекты развития и расширения предприятия.
- обеспечивать высокую и увеличивающуюся прибыль (или другой финансовый показатель) по отношению к конкурентам, как в ближней, так и в долгосрочной перспективе [20, с. 195].

Эффективность работы компании включает в себя больше, чем анализ финансовых показателей компании за определенный период. Итогом оценки эффективности работы компании должна стать разработка ряда мероприятий и решений касательно стратегии дальнейшего развития компании. Для разработки данных направлений улучшений работы компании должен быть проведен всесторонний и детальный анализ работы компании. Это позволит выявить сильные стороны компании и слабые стороны, требующие проработки или устранения [69, с. 102].

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что проблема улучшения экономической эффективности является одной из ключевой работе всех компаний. При этом финансовая стабильность компании, ее конкурентоспособность и перспективы развития на рынке напрямую зависят от управленческих решений, принимаемых руководством. В этой связи менеджменту компании нужно разрабатывать способы повышения эффективности использования основных средств, уменьшения себестоимости, увеличения рентабельности активов, продаж, продукции, то есть направления повышения эффективности работы компании, в целом.

## 1.2 Методики оценки эффективности деятельности предприятия

Исходя из того, что важнейшей задачей предприятия является повышение стоимости капитала, необходимо учитывать следующее:

- финансовые показатели деятельности предприятия должны быть всеобъемлющими и соответственно включать рост доходов, денежных потоков и прибылей на инвестиции;

- в течение жизненного цикла компании на каждой стадии роста различные финансовые показатели имеют различную степень важности. Следовательно, ни чистая прибыль, ни денежные потоки, ни доход на инвестиции не должны «затмевать» другие значимые показатели [16, с. 827];

- измерение эффективности работы предприятия с помощью набора финансовых показателей необходимо расширить за счет использования бюджетных ожиданий, с которыми сравниваются фактически полученные данные;

- расчеты, основанные на исторической стоимости, особенно в период высокой инфляции, не должны основываться на исторической стоимости [67, с. 105].

Для анализа эффективности работы компании в практической деятельности применяются методы оценки эффективности.

Горизонтальный анализ, который базируется на изменении показателей эффективности работы компании в динамике. В процессе использования данного метода используются темпы роста и темпы прироста основных показателей (например, выручки, себестоимости, прибыли) [5, с. 199]. Использование данного метода производится при помощи следующих способов:

- производится сравнение показателей текущего (отчетного) периода с аналогичными показателями за предыдущий период с использованием темпов роста и темпов прироста;

- анализ проводится в динамике, то есть каждый период сравнивается с предыдущим или с единым базовым периодом. Таким образом, анализируется динамика данного показателя;

- возможно использование сравнение величин за определенный период, что может быть связано с сезонностью и спецификой работы компании [24, с. 185].

Вертикальный анализ подразумевает разделение показателей на составляющие, расчет удельного веса каждого из элементов показателя и динамики удельного веса данных элементов (структурных сдвигов) [32, с. 204].

Подвиды вертикального анализа показателей компании следующие:

- проводится анализ структуры показателя по направлениям структурный анализ отдельных направлений деятельности. Например, может проводиться вертикальный анализ выручки компании по видам деятельности. То есть

рассчитывается удельный вес каждого направления, от которого компания получает выручку;

- анализ изменения удельного веса каждого элемента в общей сумме показателя. Например, может анализироваться, как изменялась структура выручки по составляющим в течение определенного периода времени. Вид направлений деятельности определяется компанией самостоятельно;

- распределение прибыли или выручки по направлениям распределения. К примеру, выручка может быть разделена на такие составляющие как себестоимость и валовая прибыль. Прибыль может быть декомпозирована по направлениям ее дальнейшего использования. Компания самостоятельно выбирает направления анализа в зависимости от потребности и целей данного анализа [12, с. 123].

Сравнительный анализ проводится в виде сравнения показателей между аналогичными за ряд лет (или других периодов) или в равнении с нормативным показателем [36, с. 177]. При анализе проводится расчет относительного и абсолютного отклонений от базы для сравнения. Наиболее часто применяемые виды сравнительного анализа:

- сравнение уровня доходности. В ходе анализа оценивается конкурентная позиция компании, определяются резервы для дальнейшего развития компании. В качестве объекта исследования в данном виде исследования может быть использована выручка от реализации продукции (по основной деятельности);

- сравнение показателей деятельности компании с основными конкурентами. Данный анализ проводится для оценки места компании на рынке и для последующей разработки мер по повышению позиций компании на данном рынке [55, с. 206];

- сравнение показателей фактических с плановыми. В ходе данного анализа проводится оценка того, насколько фактические показатели отклоняются от плановых и каковы основные причины данного отклонения. Полученные

результаты могут быть использованы для разработки корректирующих мероприятий по улучшению эффективности работы компании [34, с. 302].

Оценка результативности деятельности компании основывается на изучении комплекса показателей, которые можно объединить в следующие группы:

- показатели, отображающие итоговые результаты деятельности компании (выручка, объем реализованной продукции, оказанных услуг, выполненных работ);

- показатели, отображающие объем ресурсов и затрат (себестоимость, фонд оплаты труда, материальные расходы, численность сотрудников и пр.) [74, с. 178].

Кроме перечисленной классификации показатели эффективности также делятся на объективные и субъективные:

- объективные – основными из них являются производительность, экономическая эффективность, рентабельность, окупаемость;

- субъективные – данная подгруппа включает в себя стабильность работы, трудовая активность сотрудников и их удовлетворенность работой, а также прочие показатели, при помощи которых можно оценить социально-психологические факторы работы компании [21, с. 452].

Отдельно стоит рассматривать показатели исследования финансового состояния компании, поскольку данная сфера представляет собой сложную экономическую категорию. Это значения, которые характеризуют следующие составляющие:

- финансовая устойчивость;
- имущественное состояние;
- деловая активность;
- прибыльность;
- платежеспособность [70, с. 204].

Формулы расчета и описание коэффициентов, рассчитываемых для анализа финансового состояния предприятия приведены ниже.

Уровень и вероятность возникновения риска банкротства компании, связанного с привлечением заемных средств характеризуется при помощи показателей структуры капитала [57, с. 402]. Данные показатели описывают соотношение собственных и заемных средств в источниках финансирования деятельности компании и дают возможность оценить уровень финансовой независимости компании от кредиторов [56, с. 150].

Ликвидность представляет собой способность активов превращаться в денежные средства без каких-либо потерь. Чем быстрее актив преобразуется в деньги, тем он ликвиднее. Знание о видах ликвидности необходимо для того, чтобы грамотно оценить, насколько предприятие кредитоспособно и платежеспособно [58, с. 169].

Деловая активность предприятия в финансовом аспекте проявляется прежде всего в скорости оборота его средств. Анализ деловой активности заключается в исследовании уровней и динамики разнообразных коэффициентов оборачиваемости и позволяет оценить, насколько эффективно предприятие использует свои или привлеченные средства в процессе хозяйственной деятельности. Чем короче оборот, тем эффективнее работает финансовая система данного предприятия [9, с. 102].

Рентабельность – относительный показатель экономической эффективности. Рентабельность комплексно отражает не только степень эффективности применения материальных, трудовых и финансовых ресурсов, но и использование природных богатств [37, с. 308].

В общем смысле рентабельность продукции подразумевает, что производство и реализация данного продукта приносит предприятию прибыль. Коэффициент рентабельности рассчитывается как отношение прибыли к активам, ресурсам или потокам, ее формирующим [50, с. 39].

Показатели рентабельности приведены ниже.

Рентабельность продукции показывает эффективность производства товаров, оказания услуг или выполнения работ. Показатель рассчитывается по формуле (1).

$$R_{\Pi} = \frac{\text{ПР}}{C}, \quad (1)$$

где ПР – прибыль от реализации, тыс. руб.;

C – себестоимость продукции, тыс. руб. [15, с. 180].

Рентабельность продаж характеризует эффективность коммерческой деятельности предприятия. Расчет проводится по формуле (2).

$$R_{\text{пр}} = \frac{\text{ПР}}{B}, \quad (2)$$

где B – выручка от реализации продукции, тыс. руб. [18, с. 130].

Рентабельность активов показывает эффективность вложений предприятия в ту или иную деятельность. Рассчитывается по формуле (3).

$$ROA = \frac{\text{ЧП}}{A}, \quad (3)$$

где ЧП – чистая прибыль, тыс. руб.;

A – сумма активов предприятия, тыс. руб. [49, с. 84].

Рентабельность собственного капитала характеризует объем прибыли, получаемой предприятием на рубль собственного капитала компании. Расчет проводится по формуле (4).

$$ROE = \frac{\text{ЧП}}{\text{СК}}, \quad (4)$$

где СК – собственный капитал предприятия, тыс. руб. [72, с. 155].

Рентабельность производственных фондов показывает эффективность использования основных средств. Расчет проводится по формуле (5).

$$Poф = \frac{ЧП}{ОС}, \quad (5)$$

где ОС – стоимость основных средств на конец периода, тыс. руб. [73].

Повышение эффективности деятельности предприятия сопровождается увеличением показателей рентабельности.

Одной из основных концепций, используемых при изучении результативности современного бизнеса, является комплексный подход в исследовании показателей деятельности [64, с. 163]. Данный подход основывается на сбалансированной системе значений, которые отображают такие аспекты деятельности:

- финансовая сфера;
- клиентская база;
- внутренние производственные процессы;
- уровень удовлетворенности сотрудников условиями труда;
- факторы окружающей среды [45, с. 230].

Наиболее оптимальный результат оценки результативности той или иной организации можно получить при разработке индивидуальной системы показателей, которые позволяют максимально точно и детально видеть картину ее состояния на определенный период [14, с. 74].

В процессе функционирования любого предприятия анализ работы его подразделений является неотъемлемой частью повышения качества работы организации [63, с. 177].

Таким образом, существует ряд показателей для оценки экономической эффективности работы предприятия, которые позволяют всесторонне оценить результаты работы предприятия за период.



### 1.3 Привлечение инвестиций, как способ повышения эффективности деятельности предприятия

Инвестиции – это экономический термин, который применяется для всевозможных вложений, направленных на получение в будущем дохода. Основной целью инвестиционных вложений является получение компанией дополнительной прибыли [18, с. 101].

Инвестиции классифицируются следующим образом (рисунок 1.2).



Рисунок 1.2 – Классификация инвестиций

Финансовые инвестиции представляют собой денежные расходы на приобретение финансовых активов таких как государственные ценные бумаги, акции и пр. [38, с. 71].

Материальные инвестиции представляют собой вложения в приобретение оборудования, зданий, сооружений, машин и пр. Отдельно можно выделить нематериальные вложения, которые направляются на проведение исследований, приобретение нематериальных активов [66, с. 115].

Важным элементом классификации инвестиций является их разделение на прямые и портфельные (непрямые) [13, с. 153].

Суть прямых инвестиций заключается в том, что они направлены на приобретение конкретного объекта. При этом другие инструменты инвестирования не берутся во внимание. То есть, у инвестора существует конкретная инвестиционная стратегия, которой он четко следует в течение всего периода капиталовложений.

Портфельные инвестиции – это вложения капитала в экономические активы с целью извлечения прибыли и диверсификации рисков. Как правило, это вложения в ценные бумаги и другие активы, где не требуется непосредственного участия инвестора в их управлении [35, с. 102].

Основную часть, зачастую даже единственную, инвестиционного портфеля составляют ценные бумаги.

Структура и назначение портфельных инвестиций отличаются. Они предполагают приобретение ценных активов различных предприятий, нацеленное на повышение уровня доходности и получение в будущих периодах прибыли. На самого инвестора не возлагаются обязательства по управлению предприятием, а также контролю над движением бумаг [41, с. 180].

Существуют различные классификации инвестиций – спекулятивные и конвертируемые, краткосрочные и долгосрочные. В зависимости от уровня рисков вложения могут быть низкорискованными и высокорискованными [65, с. 116].

Сегодня понятие инвестиций стало более широким, что является следствием развития народно-хозяйственного комплекса. Так, в зависимости от использования, вложения разделяются на:

- производственные;
- сельскохозяйственные;
- демографические;
- инфраструктурные и иные [31, с. 230].

Использование инвестиций способствует развитию отдельных предприятий и экономики, в целом. Значимость инвестиций заключается в том, что при помощи

них можно внести существенные изменения в производственный процесс, внедрять передовые технологии и инновационные решения в разных сферах хозяйствования.

За счет использования инвестиций стало возможным добиться многих целей: приобрести сырьевую базу, увеличить количество земельных участков, обновить основные фонды, использовать сберегающие технологии и т.д. В каждой экономике денежные инвестиции являются реальным механизмом, благодаря которому достигается ее развитие и расширение. Денежные вложения для каждой экономики станут тем механизмом, благодаря которому она развивается и растет [71].

С точки зрения экономики, инвестиции представляют собой изменение стандартных ресурсов в затраты с учетом целевых намерений – как правило, это именно получение прибыли [19, с. 35].

Есть несколько способов привлечения финансирования.

Основные и часто встречающиеся изображены на рисунке 1.3.



Рисунок 1.3 – Способы привлечения инвестиционного финансирования

Вкладывая деньги в уставной капитал предприятия, инвестор покупает долю в бизнесе. То есть у него на руках находится пакет акций, который подтверждает

его права, как совладельца (акционера). В случае долгового финансирования инвесторы являются кредиторами. Все выделенные компании средства оформляются в качестве задолженности. Банковское кредитование с залоговым обеспечением предусматривает получение заемных средств на определенный срок. В качестве залога могут выступать акции и активы предприятия. Облигационные займы по своей сути являются ссудами, которые выдаются заемщику, выпустившему облигации. Такие ценные бумаги подтверждают право владельцев на получение от компании-заемщика номинальной стоимости в установленные сроки [22, с. 89].

Для привлечения инвесторов компании необходимо сделать следующие шаги, которые изображены на рисунке 1.4.

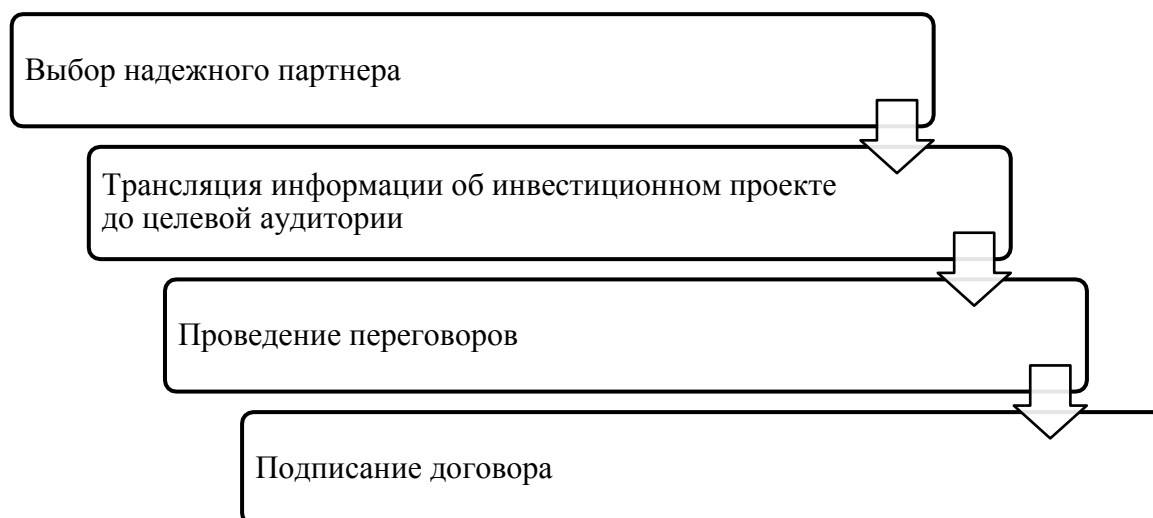


Рисунок 1.4 – Этапы привлечения инвесторов

Этап 1. Выбор надежного партнера. Перед поиском инвестора необходимо подготовить обоснование привлекательности бизнес-проекта. Зачастую реакция инвесторов зависит от стадии жизненного цикла рассматриваемого бизнес-проекта. Как правило, на ранних этапах развития бизнес-проекта он является высокорисковым предприятием, поэтому имеет наименьшую привлекательность для инвесторов [46, с. 102]. Далее по мере своего развития привлекательность проекта растет, а значит, растет и количество вкладчиков. В завершённый проект

вкладывают деньги чаще всего, потому что в этом случае уже видны риски и доходы, которые сопровождают его [40, с. 202].

Этап 2. Трансляция информации об инвестиционном проекте до целевой аудитории. Осуществлять поиск инвесторов целесообразно в той области деятельности, в которой работает компания. В данном случае инвесторы будут чувствовать свою экспертность и активнее реагировать на возможность инвестировать в бизнес-проект. Однако данное правило не является твердым. То есть, существуют случаи, когда привлекаются средства инвесторов из совершенно других сфер деятельности. Информация о бизнес-проекте должна быть преподнесена максимально привлекательно, но в то же время достоверно. Важным условием является оценка размера необходимых инвестиций и их окупаемости. Главная цель этого этапа – доказать инвестору, что проект окупаем и рентабелен [26, с. 205].

Этап 3. Проведение переговоров. Если в посланном резюме хорошо описан бизнес-проект, то возможный инвестор может предложить встречу. В первую очередь, необходимо внимательно ознакомиться с его предложением, сопоставить, совпадает ли оно с потребностями предприятия [75].

Этап 4. Подпись договора. Привлечение инвестора и все договоренности нужно документально закрепить. Это дает основание в случае несоблюдения договора привлечь к ответственности сторону, нарушившую условия договора. в заключаемом договоре прописываются все общие и специфические положения, касающиеся сделки с инвестором, и обозначаются условия, определяющие взаимоотношения между собственником проекта и инвестором [28, с. 116].

Инвестиционные вклады сегодня очень актуальны для современной экономики: они являются необходимым условием индивидуального кругооборота средств хозяйствующего субъекта. С их помощью образуется готовый продукт, в котором содержится прирост капитальной стоимости и в итоге получается доход [23, с. 211].

Различные вложения набирают популярность, поскольку с их помощью можно умело развивать собственное дело, направляя их в рост показателей, тем самым позволяя получать стабильный доход.

Для оценки инвестиционной привлекательности необходимо рассчитать показатели, характеризующие инвестиционный проект и сравнить их с нормативными показателями или между собой (если сравниваются два проекта).

Расчет показателей эффективности инвестиционного проекта строится на использовании доходов и расходов, которые предприятие получает или несет (соответственно) в ходе его осуществления [12, с. 215].

Формулы для расчета оценки инвестиционной привлекательности проекта представлены ниже.

Чистый дисконтированный доход NPV показывает итоговый доход от инвестиций с учетом изменения цены денег во времени (для проектов сроком реализации свыше 1 года). Расчет проводится по формуле (6).

$$NPV = -IC + \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}, \quad (6)$$

где IC – первоначальные инвестиции в проект, тыс. руб.;

$CF_t$  – денежный поток от реализации вложенных средств в t-й год, тыс. руб.;

r – ставка дисконтирования, %;

n – время жизни проекта в годах от t=1 до n.

В норме показатель должен быть больше 0 [8, с. 122].

Рентабельность инвестиций PI показывает соотношение дисконтированных доходов к размеру инвестиционного капитала [6, с. 201]. Расчет проводится по формуле (7).

$$DPI = \frac{NPV}{IC}, \quad (7)$$

где IC – инвестиционные затраты на проект в первоначальном периоде, тыс. руб.

В норме показатель должен быть больше 1.

Внутренняя норма рентабельности показывает предельно допустимый уровень нормы доходности проекта при использовании заемного капитала. Расчет проводится по формуле (8).

$$0 = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} - IC, \quad (8)$$

В норме показатель должен быть выше нормы дисконта [7, с. 204].

Срок окупаемости показывает период, за который полученный доход превысит инвестиционные затраты. Расчет проводится по формуле (9).

Общая формула расчета показателя:

$$PP = t_{\min}, \text{ при котором } \sum_1^t CF_t = IC, \quad (9)$$

Данный показатель должен быть минимальным, но в то же время реальным (не равным 1 месяцу, например) [33, с. 197].

Как таковые, инвестиции и экономический рост пребывают в тесной взаимосвязи друг с другом. Так, например, показатель чистых инвестиций выступает индикатором общего состояния экономики – объем подобных вливаний говорит о том, в каком периоде находится экономика государства. Изменение в объемах вкладов влечет за собой увеличение или уменьшение уровня объема производства и доходов, что заметно стимулирует или наоборот, останавливает экономическое развитие [1, с. 203]. Именно поэтому в современном мире очень ценятся финансовые вливания от зарубежных инвесторов, сущность которых состоит в успешном дополнении отечественных, что в свою очередь способствует усилению темпов экономического роста в стране [6, с. 155].

## Выводы по разделу один

В данной главе рассмотрены теоретические основы оценки эффективности деятельности предприятия. Изучены её сущность и методики оценки. Экономическая эффективность – наиболее благоприятный результат, полученный с минимально возможной затратой ресурсов. Данное понятие всегда несёт в себе положительную характеристику (повышение, рост, развитие и т.д.). Экономический эффект может отражать как положительный результат (прибыль), так и отрицательный (убыток). Эффект – абсолютная величина, эффективность – относительная. Для предприятия особо важно постоянно повышать эффективность своей деятельности. Это способствует его развитию, длительному успешному функционированию и поддержанию высокой конкурентоспособности

Также была рассмотрена роль инвестиций в повышении эффективности работы предприятий.

На каждом уровне развития компании инвестиции выполняют важную функцию, благодаря им можно увеличить качество изготавливаемой продукции, модернизировать и обновлять процессы изготовления, повысить конкурентоспособность предприятия. За счет вложений можно провести природоохранные и экологические мероприятия, благодаря чему компании смогут не только развиваться, но и эффективно функционировать, получать прибыль и при этом развивать окружающую среду.

Таким образом, с одной стороны инвестиции в высокой степени важны для жизнеобеспечения и развития предприятия, с другой стороны – для привлечения инвестиций предприятию необходимо обосновать эффективность своей работы.



## 2 АНАЛИЗ ДИНАМИКИ РАЗВИТИЯ РЫНКА УПАКОВОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ

### 2.1 Обзор зарубежного рынка упаковочных материалов

Причиной изменения эффективности деятельности предприятия могут быть как внешние факторы (на которые компания не может влиять – экономическая ситуация в стране, инфляция, политическая обстановка и пр.), так и внутренние факторы (поддающиеся воздействию компании – внутренние бизнес-процессы, технологии, финансы и пр.). К внешним факторам помимо прочих относится также общая ситуация рынка или отрасли, в которой работает предприятие. Объектом исследования в ВКР является предприятие, которое работает на рынке упаковочных материалов, поэтому далее проведем обзор зарубежного и отечественного рынка упаковочных материалов.

Оборот мирового рынка упаковки оценивается в 851 млрд долл. США и, по прогнозам экспертов, к 2023 г. достигнет 1 трлн долл. США. Доля гибкой полимерной упаковки составляет около 15,5% мирового упаковочного рынка; примерно половина этого объема – гибкая полимерная упаковка для пищевой промышленности.

Динамика роста различных видов упаковки в 2019 году по отношению к 2014 году представлена на рисунке 2.1.

По данным Euromonitor, в 2018 году совокупные объемы глобального сбыта превысили 4,3 трлн упаковок. При этом самой популярной из них является полимерная, ведь около 50% всех видов упаковки сегодня производится именно из полимеров. А самую большую долю (на уровне 60%) составляет гибкая упаковка, и данный показатель продолжает расти. Именно в гибких упаковках всех разновидностей, в мешках, емкостях с жестким дном, в пленке и т.п., сегодня предлагается все больше и больше товаров. При этом основную долю спроса обеспечивает продовольственная отрасль.

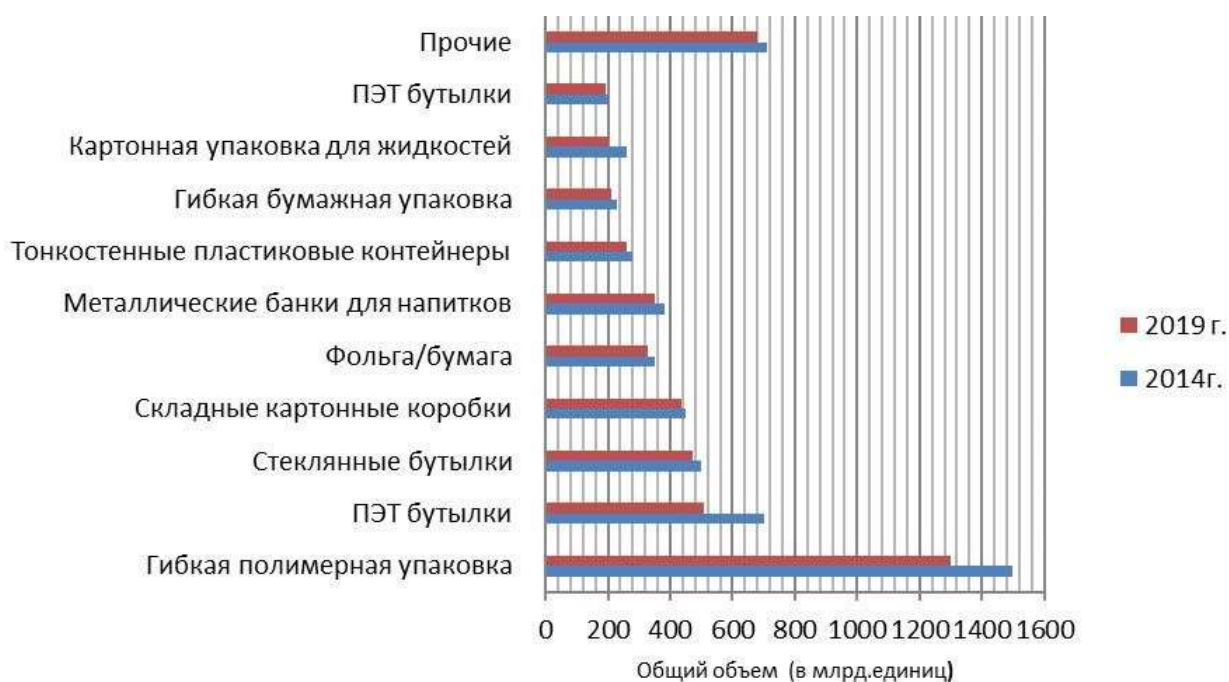


Рисунок 2.1 – Динамика роста различных видов упаковки в 2019 году по отношению к 2014 году

Большой рост рынка упаковки наблюдается в таких регионах, как Африка, Ближний Восток и Азия. В то же время в некоторых развитых странах, в частности в Австралии, спрос на жесткую пластиковую упаковку достиг предела в таких ключевых для нее областях, как бутилированные безалкогольные напитки и вода. Сильная конкуренция между жесткой и гибкой пластиковой упаковкой является одним из стимулов роста, так как и та, и другая может использоваться для пищи и напитков.

Темпы роста рынка гибкой упаковки снижаются. В последнее десятилетие гибкая упаковка из бумаги, пластика и ламинированных материалов приобрела большую популярность, благодаря технологическим новшествам, превратившим этот вид упаковки из дешёвой промышленной тары в потребительскую упаковку для различных сфер применения. Рынок гибкой упаковки, в том числе и пластиковой, продолжает активное развитие, хотя и не такое быстрое, как раньше.

Второе место с долей около 40% занимает упаковка из жесткого пластика. Одной из самых крупных отраслей – потребителей данного вида полимерной

упаковки является индустрия напитков: на протяжении многих лет ведущие позиции занимают РЕТ-упаковки для напитков.

Еще одна мировая тенденция – развитие исследований, направленных на улучшение барьерных свойств многослойных пленок и ламинированных материалов, а также на снижение материалоемкости изделий.

В свою очередь, жесткую конкуренцию демонстрирует глобальный рынок картонной упаковки. В 2019 году совокупные объемы сбыта упаковки из бумаги/картона превысили 650 млн единиц. А до 2020 года, по прогнозам EuromonitorInternational, спрос на картонную упаковку увеличится на 6%, чему также способствует непрерывный рост онлайн-торговли, где самой популярной является именно картонная упаковка [38].

Рост заказов через интернет требует других видов упаковки (менее красочной, более прочной); рост спроса на «умную» упаковку, упаковку с дополненной реальностью, специальные виды упаковки (например, разогревающаяся); вытеснение бумажных этикеток прозрачными полимерными пленками; рост стоимости сырья и ламинатов; внедрение принципов «Индустрии 4.0».

В 2019 году Китай обогнал США и стал крупнейшим потребителем картонной упаковки в мире и, по прогнозам, в 2020 г. будет потреблять около четверти мирового объема. Второе и третье места займут Индия и Южная Корея. Рост заказов через интернет стимулирует увеличение потребления картонной упаковки. Причем, порядка 30–40% купленных через интернет товаров возвращают, поэтому их упаковка должна легко открываться и закрываться.

Третьим по величине сегментом стала металлическая упаковка, объемы сбыта которой в 2019 году достигли 460 млн штук. Основной сферой сбыта упаковки из металла стала индустрия напитков, в которой жестяная банка уже считается классикой. Это касается прежде всего таких продуктов, как пиво, кофе, энергетические и другие функциональные напитки. Глобальный спрос на такие напитки постоянно растет, что положительно сказывается на объемах сбыта

соответствующей упаковки, а на ближайшую перспективу, до 2020 года, эксперты прогнозируют рост на 10–12% [37].

По данным SmithersPira, рост рынка жестяной пищевой упаковки будет соответствовать среднему росту упаковочного рынка в 2015–2020 гг. Спрос диктуется Азией во главе с Китаем. В развитых странах жестяная упаковка проигрывает легкой пластиковой и картонной. При этом будет расти спрос на жестяную тару для косметики и бытовой химии, также по большей части в Азии.

Стеклянные емкости находят применение главным образом в индустрии напитков, особенно для упаковки пива, алкогольной продукции и вина. Многим потребителям упаковка из стекла кажется тяжелой и непрактичной (поскольку может разбиться), поэтому они все чаще отдают предпочтение полимерной упаковке. Однако в премиум-сегменте, стекло было, есть и будет упаковкой номер один.

При этом в перспективе в 2020 года объемы сбыта стеклянной упаковки возрастут на 7%, то есть до 350 млн штук [12].

Существует еще несколько основных тенденций, которые сегодня преобразуют упаковочную отрасль. В первую очередь эксперты выделяют появление новых рынков. В некоторых странах Азиатского региона, в частности Китае и Индии, широкое распространение получают супермаркеты западного типа, для которых требуется соответствующая упаковка товаров. Отчасти именно благодаря стремительному росту потребления, в Азии упаковочный рынок демонстрирует устойчивое развитие, несмотря на падение экономики. К 2020 году объем китайского рынка превысит объем рынка всей Западной Европы и достигнет отметки в 92,4 млрд долл.

Еще одним ключевым фактором, влияющим на мировой рынок упаковки, является спрос на легковесную упаковку, которая позволяет использовать меньшее количество материалов, занимает меньше места и более удобна пользователю. Именно поэтому растут продажи оборудования для печати гибкой упаковки.

Еще одна важная тенденция – бум электронных продаж и уход товаров с полок. В связи с этим наблюдается более активная разработка новых красок и материалов, которые могут дополнительно привлечь покупателя. Особое внимание владельцы брендов уделяют премиальной упаковке, поэтому в гораздо большей степени используются специальные запечатываемые материалы и различные послепечатные технологии, в том числе глиттер, тиснение фольгой, фигурная высечка и т.п. В то же время, появляются новые формы WebtoPrint, позволяющие заказать персонализированную упаковку [37].

Объем интернет-продаж в трех наиболее развитых европейских регионах (2019 год):

- Великобритания – 82 млрд долл.;
- Германия – 69 млрд долл.;
- Франция – 48,5 млрд долл.

Технологи ведущих мировых упаковочных компаний работают сейчас над созданием универсальной упаковки, соответствующей современным требованиям.

Рассмотрим основополагающие тренды развития рынка упаковки за рубежом.

1. Гибкая упаковка, в последние несколько лет, развивалась стремительными темпами. В качестве примера можно привести цифры отраслевого отчёта американской компании FlexiblePackagingAssn, где на долю гибкой продукции приходится 19% рынка упаковочных материалов в США. Значительная часть этого роста обусловлена прогрессом в области материалов и производства – стали широко использоваться экологически чистые пластмассы, появились новые инициативы по утилизации упаковки с истекшим сроком службы, которые позволили увеличить популярность гибкой упаковки.

Гибкая упаковка имеет и ряд других преимуществ – покупателю легко использовать ее, можно использовать повторно, форма адаптируется к условиям переноса и хранения, и она лёгкая. Это особенно важно для оптимизации расходов на логистику в ретейле и e-commerce. А сокращение расходов по

транспортировке в конечном счёте служит уменьшению вредного воздействия на окружающую среду.

2. Изменения в электронной коммерции и ежегодный прирост продаж посредством электронной торговли. Многие традиционные магазины закрываются, поскольку их теснят интернет-магазины, которые скоро займут доминирующее положение на рынке. Это общий мировой тренд, который, как представляется, затронет и Россию в полной мере.

В электронной коммерции брендам необходимо выделиться с помощью упаковки. Ожидается, что в ближайшей перспективе упаковка станет намного более персонализированной. Будут чаще встречаться необычные варианты дизайна упаковки, как с инновационными трюками для привлечения внимания, так и просто более привлекательные. Активно станут использоваться цифровые маркеры («моментальные коды»), ближняя связь (NFC), радиочастотная идентификация (RFID), Bluetooth и дополненная реальность (AR).

Еще один важный фактор в упаковке для электронной коммерции, значение которого в этом году будет расти – это количество упаковки, которую используют бренды. Весь используемый упаковочный материал должен быть тщательно продуман. Слишком большое количество упаковки придаст бренду репутацию экологически вредного, в то время как «бедная» упаковка удешевит бренд, и банально продукция может повредиться при транспортировке.

3. Экологическое сознание потребителя. Многие бренды уже успешно подхватили этот тренд и изменили свою упаковку в сторону использования бумаги или конопли – биоразлагаемых нетоксичных материалов, не наносящих вред человеку и окружающей среде. Это положительно влияет как на экосистему, так и на репутацию бренда. Приобретают популярность и более необычные материалы, используемые в производстве упаковки, например, грибы и водоросли.

Сокращение количества или замена материалов в упаковке имеет и другие положительные эффекты, например снижается вес продукта, а это означает, что

для его транспортировки потребуется меньше энергии и, соответственно, будет меньше углеродного следа.

4. Сокращение упаковки до необходимого минимума как тренд уже давно стало популярным, особенно во второй половине 20-го века, когда на пике был минимализм в дизайне упаковки. Стиль актуален и сейчас и будет сохраняться в течение следующих лет. Отчасти это связано с тем, что минималистичный стиль подразумевает и сокращение объема используемых материалов. Это не только снижает производственные затраты, но и делает имидж бренда популярным среди экологически сознательных потребителей.

Самая большая сила минимализма в современную эпоху – это его ясность. Как только потребитель обращает внимание на тот или иной бренд, он становится более внимательным к тем «уловкам», которыми производитель старается удержать его внимание и конвертировать его в лояльность. Если продукт использует мало текста для точного объяснения того, что в нем содержится, простота означает прозрачность, что наградит бренд ростом доверия потребителей и, в конечном итоге, лояльности.

5. Винтажная упаковка. Для того, чтобы упаковка была инновационной и современной, бренды должны постоянно следить за перспективными тенденциями и быть в курсе изменений стиля.

Потребительское одобрение стиля коренится в ностальгии – в напоминании о прошлом потребителя. Винтажная упаковка выглядит как подлинная – а значит, потребитель будет инстинктивно доверять продукту больше, чем продукту в современном незнакомом дизайне.

Таким образом, зарубежный рынок упаковки в качестве основных направлений задает минимализм и винтаж, а также высокие требования к экологичности упаковки, что найдет свое отражение и в развитии российского рынка.

## 2.2 Анализ динамики развития отечественного рынка упаковочных материалов

Российский рынок упаковки входит в десятку крупнейших в мире и экспертами оценивается в 1,2 трлн. рублей.

Структурно рынок упаковочных материалов в РФ по итогам 2019 года представлен на рисунке 2.2.

Наибольшую долю рынка занимает упаковка, изготовленная из пластика, а также из картона и бумаги. Это объясняется тем, что картон активно используется в логистике, высоким спросом на товары этого сегмента со стороны ведущих производителей пищевой, фармацевтической и парфюмерной продукции. Высокая емкость рынка полиэтиленовой продукции объясняется большим спросом на полипропилен, смолы и полимеры.



Рисунок 2.2 – Структура рынка упаковочных материалов в РФ в 2019 году, %

В 2019 г. действие фактора импортозамещения оказалось исчерпано либо близко к исчерпанию. Новые рыночные ниши если открываются, то в существенно меньших объемах.

Прекращение действия эффекта импортозамещения выразилось в сокращении темпа прироста выпуска до 3,3% по сравнению со средним темпом прироста 5,2% за предыдущие три года.



Выраженная положительная динамика цен на тарные картоны и упаковку обеспечила рост доходности в отрасли и стимулировала инвестиционную активность отраслевых игроков. Многие производители тарных картонов (как мелкие, так и крупные) начали проекты по увеличению производственных мощностей.

В результате в 2019 г. рост мощностей существенно превысил рост спроса на тарные картоны. При этом не все заявленные проекты были реализованы и запущены. Часть из них была перенесена на последующие годы.

В то же время интенсивная фаза роста рынка завершилась (импортозамещение большей части товаров уже произошло). Рынок продолжает расти, но не теми темпами, которыми растут мощности. В результате сформировался профицит предложения.

Ситуацию усугубляет изменение внешнеторговой ситуации. С начала года упал экспорт тарных картонов, а импорт, наоборот, увеличился.

Изменение рыночных условий привело к резкому снижению цен на тарные картоны, что свидетельствует об ухудшении финансового положения производителей.

Российский рынок гибкой упаковки входит в ТОП-10 крупнейших в мире. Несмотря на то, что по итогам 2019 года прирост потребления не превысил 1%, рынок имеет большой потенциал для развития и укрепления своих позиций в мире. В 2019 году российский рынок гибкой упаковки расширился до 455 тыс. т. По сравнению со снижением потребления в других отраслях (там показатели составляли 12–20%), рынок гибкой упаковки демонстрирует стабильный рост. Это говорит о высоком потенциале этой отрасли, несмотря на общее падение доходов населения. Именно этот факт не дал в полной мере ощутить эффект от программы импортозамещения [38].

В 2019 году наблюдался низкий спрос со стороны заводов по выпуску пищевой продукции. При этом примечательно, что количество установленного нового современного оборудования значительно выросло. Российские заводы

закупили 17 единиц оборудования. Именно в прошлом году для российского рынка была актуальна тенденция укрупнения и слияния действующих заводов. Это позволило крупнейшим компаниям увеличить доли на рынке.

Если говорить о структуре потребления полимеров в качестве сырья для производства этого вида упаковки, то и здесь никаких изменений ожидать не следует. Лидером по объемам потребления является полиэтилен, на втором месте – полипропилен. Необходимо подчеркнуть, что доли потребления этих полиолефинов незначительно отличаются.

Дальнейшее развитие отрасли связано с тем, что на данный момент среди российских потребителей прослеживается тенденция приобретать более полезную и качественную продукцию. Потребители демонстрируют готовность платить больше за продукты, которые в их восприятии являются полезными для здоровья. Помимо этого, меняются вкусовые пристрастия: в частности, молодое поколение все чаще интересуется продуктами быстрого приготовления и фастфудом. Исследователи рынка ожидают, что к 2022 г. спрос на расфасованные пищевые продукты вырастет в целом на 4%. Темпы роста выше среднего особенно вероятны для сухих завтраков, снежков, полуфабрикатов, высококачественной шоколадной продукции, а также сладкой выпечки и батончиков. Также все более популярными становятся безалкогольные напитки. В мегаполисах российские потребители серьезно относятся к своему здоровью и все чаще покупают бутилированную воду, а также функциональные и обогащенные безалкогольные напитки [38].

В то же время экономическая ситуация в мире и в РФ внесли свои коррективы и в развитие рынка упаковки. Снижение деловой активности в результате экономического кризиса, вызванного пандемией COVID19, неизбежно приведет к сокращению доходов населения. В результате уменьшение общего объема потребления будет сопровождаться серьезными изменениями его структуры.

В первую очередь, резко сократится потребление услуг. В потреблении товаров снизится доля закупок населением товаров длительного пользования.

Потребление товаров повседневного спроса, вероятнее всего, зафиксируется на текущем уровне.

Определенный рост спроса на упаковку будет обеспечен за счет остаточных эффектов импортозамещения: девальвация рубля уменьшит возможность населения приобретать импортные товары – тем самым, расширятся возможности для отечественных производителей.

Не менее важный фактор роста спроса на упаковку развитие сегментов интернет-торговли и служб доставки.

В «кризисном» сценарии сохраняются положительные темпы прироста, хотя и заметно более низкие по сравнению с прогнозом 2019 г. Рост спроса на упаковку будет обеспечен остаточными эффектами импортозамещения вследствие девальвации рубля, а также развитием сегментов интернет-торговли и доставки.

При этом спрос на упаковку со стороны производителей товаров длительного пользования сократится. Здесь рассмотрен сценарий, аналогичный 2015 г., когда снижение ВВП на 2,4% резко снизило темпы роста производства упаковки: объем выпуска увеличился только на 0,7% по сравнению с 2014 г. [37].

«Шоковый» сценарий предусматривает резкое падение доходов населения, которое приведет к сокращению потребления, в том числе, товаров повседневного спроса. Это в свою очередь вызовет сокращение спроса на упаковку.

Восстановление отрасли ожидается начиная со второй половины 2021 г. «Шоковый» сценарий выстраивался по аналогии с 2008–2009 гг.: глубокое падение ВВП привело к сокращению выпуска упаковки.

Таким образом, российский рынок упаковки является одним из самых крупных в мире. В результате пандемии коронавируса ожидается снижение спроса на упаковку, но, с другой стороны, есть драйвер роста в виде импортозамещения, который позволит сохранить спрос на продукцию в период кризиса.

### 2.3 Анализ эффективности деятельности ООО «Европак»

После анализа динамики и тенденций рынка упаковочных материалов, к которому относится исследуемое предприятие, проведем оценку внутренних факторов, влияющих на эффективность деятельности компании.

Общество с ограниченной ответственностью (ООО) «Европак» с 2011 года успешно развивается на рынке упаковочных материалов. Основным видом деятельности предприятия является реализация крупным и средним оптом широкого спектра полиэтиленовой продукции, одноразовой посуды, упаковки хозяйственного и промышленного назначения отечественного и импортного производства.

Юридический адрес: 655018, республика Хакасия, город Абакан, улица Розы Люксембург, дом 58, квартира 5.

Организационно-правовая форма – общества с ограниченной ответственностью.

Тип собственности – частная собственность.

Основными конкурентами ООО «Европак» являются компании, осуществляющие производство и реализацию пластиковой тары, одноразовой посуды и упаковки в г. Абакане и г. Красноярске, они представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Основные конкуренты ООО «Европак»

Наименование конкурента	Описание	Преимущества
ООО «КрасПак»	Выпускает флаконы и бутылки любых типоразмеров из полиэтилентерефталата (ПЭТ), а также канистры из полиэтилена низкого давления (ПНД)	Предприятие располагает современным, легко перенастраиваемым оборудованием. Работа в рамках контрактного производства – это изготовление пресс-форм и серийный выпуск тары оригинального дизайна

Продолжение таблицы 2.1

ООО «Бумажная миля»	Разработка и производство уникальной упаковки из различных материалов, в том числе из пластика	10 лет на рынке производства пластиковой тары и упаковки  Современное, инновационное и производительное оборудование  Работа по индивидуальным проектам
ООО «Абакан Пласт»	Завод по производству пластиковой тары – представительство одного из ведущих предприятий России, занимающееся серийным выпуском одноразовой посуды, пластиковых контейнеров для продуктов питания, упаковки для молочной и масложировой продукции, промышленной упаковки.	Высокотехнологичное современное оборудование  Собственный механический цех, который занимается разработкой, корректировкой и подготовкой новых разновидностей тары.

Конкурентными преимуществами компании являются: индивидуальный подход к заказчику, гибкая ценовая политика, высокий профессионализм работников, использование новейших технологий производства. Это позволяет получить наиболее оптимальный баланс цена–качество, а также иметь, помимо высокого качества, максимальный уровень комфорта и стабильности партнерских отношений.

Компания гарантирует:

- надежность поставок;
- широкий выбор упаковки, одноразовой посуды, хозяйственных товаров и бытовой химии в Абакане и Красноярске;
- отличные ценовые предложения, т.к. работа ведется напрямую с производителями;

- доставку заказанных товаров до склада или офиса точно в срок.

Изготовленная пластиковая тара и пластиковая упаковка отвечает всем стандартам.

Производство упаковок оснащено современным оборудованием, которым управляют профессионалы.

На рисунке 2.3 представлена организационная структура ООО «Европак».

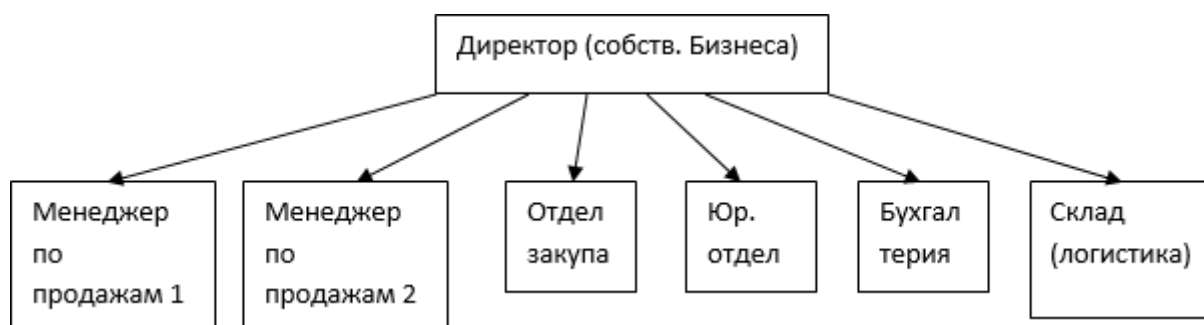


Рисунок 2.3 – Организационная структура ООО «Европак»

Организационная структура управления ООО «Европак» – линейная.

Директору подчиняются менеджеры по продажам, отдел закупа, юридический отдел, бухгалтерия, склад (логистика).

Такой тип организационной структуры имеет следующие преимущества:

- стимулирует деловую и профессиональную специализацию;
- повышает ответственность руководителя за конечный результат деятельности;
- уменьшает дублирование усилий и потребление материальных ресурсов в функциональных областях;
- способствует повышению эффективности использования рабочей силы всех видов;
- упрощает профессиональную подготовку;
- создает возможности для карьерного роста сотрудников;
- улучшает координацию в функциональных областях.

Также этот тип организационной структуры управления имеет ряд недостатков.

- руководитель предприятия несет ответственность за прибыльность;
- заинтересованность отделов за результаты труда вместо достижения общей цели компании. Это может привести к конфликту между отделами;
- низкая скорость реакции на изменения во внешней среде;
- ответственность за решение возникших проблем размыта.

Необходимо отметить, что в компании отсутствует отдел продаж. Оба менеджера по продажам напрямую подчиняются директору. Таким образом, решение проблем часто переносится во времени или, наоборот, сотрудники отдела продаж чувствуют постоянное напряжение из-за личного контроля директором всех сделок. Таким образом, создается условие, при котором собственник бизнеса предъявляет высокие требования к работе менеджеров по продажам, но не имеет достаточно времени, чтобы разбирать частные случаи в работе сотрудников. Это усложняет их работу и снижает ее эффективность, в целом.

По нашему мнению, для повышения эффективности работы компании необходимо выделение отдела продаж в его структуре.

Сформируем матрицу сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и матрицу угроз (SWOT-матрица) в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – SWOT-матрица ООО «Европак»

Сильные стороны	Слабые стороны
1) широкий ассортимент продукции и услуг; 2) хорошее оборудование, в том числе импортного производства; 3) полная автоматизация техпроцесса; 4) более низкие цены, чем аналогичная продукция и услуги от других компаний	1) высокий уровень конкуренции; 2) отсутствует эффективная реклама; 3) несовершенная система управления персоналом.

## Продолжение таблицы 2.2

Возможности	Угрозы
1) широкая целевая аудитория; 2) работа с новыми технологиями; 3) модернизация производства; 4) повышение сервиса; 5) выпуск новой экологичной упаковки в соответствии с требованиями рынка.	1) появление новой продукции и услуг у ближайших конкурентов; 2) нестабильный спрос на продукцию и услуги; 3) сокращение покупательской способности заказчиков.

На основании выявленных сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз установим связи между ними (таблица 2.3).

Таблица 2.3 – SWOT-анализ ООО «Европак»

Сильные стороны	Возможности	Угрозы
	Дальнейшее расширение ассортимента продукции и услуг, установление крепких связей с поставщиками и с потребителями (за счет реализации продукции по ценам ниже рынка). Нарастивание конкурентного преимущества за счет дополнительных опций: модернизация производства, инновации и широкого ассортимента. Расширение ассортимента в сторону экологичной упаковки	Поиск новых клиентов. Совершенствование системы управления персоналом, разработка новых методов материального и морального стимулирования. Повышение внимания маркетингу и промоушну
Слабые стороны	Расширение целевой аудитории посредством эффективного маркетинга, рекламы. Привлечение новых клиентов новыми услугами и сервисом, в том числе с учетом продукции и услуг конкурентов.	Отсутствие эффективной рекламы усугубит влияние конкуренции. Нестабильный спрос на продукцию и услуги при их специфике и узкой направленности способны привести к снижению выручки. Сокращение покупательской способности и неэффективная работа персонала в совокупности могут привести к потере клиентов, падению выручки



Таким образом, организации ООО «Европак» целесообразно обратить внимание на необходимость повышения эффективности работы персонала, а также на использование эффективной рекламы, которая позволит повысить узнаваемость бренда, привлечь новых заказчиков, увеличить долю рынка в конкурентной среде.

Основные показатели деятельности ООО «Европак» в 2017–2019 гг. представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Основные показатели деятельности ООО «Европак» в 2017–2019 гг.

Показатель	Период			Динамика, %	
	2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018
Выручка от реализации услуг, тыс. руб.	7 065	47 662	91 602	674,6	192,2
Полная себестоимость услуг, тыс. руб.	5 652	43 426	90 705	768,3	208,9
Валовая прибыль, тыс. руб.	2 097	9 099	7 995	433,9	87,9
Прибыль от продаж, тыс. руб.	1 413	4 236	896	299,8	21,2
Чистая прибыль, тыс. руб.	1 409	3 556	1 030	252,4	29,0
Стоимость активов, тыс. руб.	1 731	6 708	26 372	387,5	393,1
Стоимость собственного капитала, тыс. руб.	1 342	4 899	5 929	365,1	121,0
Численность персонала, чел.	35	37	38	105,7	102,7
Производительность труда на одного работника, тыс. руб.	201,9	1288,2	2410,6	638,2	187,1
Стоимость оборотных средств, тыс. руб.	1 731	6 708	26 372	387,5	393,1
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств, руб.	4,1	7,1	3,5	3,0	-3,6
Период оборота, дней	88	51	104	-38	53
Затраты на 1 руб. выручки, руб.	0,80	0,91	0,99	0,11	0,08

Из таблицы 2.4 видно, что выручка от реализации продукции предприятия в 2018 году возросла в 6,7 раз к уровню 2017 года, в 2019 году – в 1,9 раз. На конец анализируемого периода выручка составила 91 602 тыс. руб. Выручка предприятия превышает себестоимость продаж на протяжении всего исследуемого периода, за счет чего показатели прибыли предприятия имеют положительное значение и высокие темпы роста.

Это говорит об эффективности операционной деятельности предприятия.

В то же время чистая прибыль предприятия возросла в 2018 году в 2,5 раза, а в 2019 году – снизилась на 71% к уровню предыдущего периода и составила 1030 тыс. руб., что ниже уровня 2017 года. Таким образом, за анализируемый период чистая прибыль предприятия сократилась.

Стоимость активов предприятия в 2018 году увеличилась к уровню предыдущего периода в 3,9 раз, в 2019 году – аналогично в 3,9 раз. Увеличение суммы активов предприятия произошло по причине увеличения суммы оборотных активов.

Стоимость собственного капитала возрастала на протяжении всего периода. Увеличение суммы собственного капитала в 2017–2019 гг. в 3,7 раз и на 21%, соответственно, связано с увеличением суммы чистой прибыли. Положительное значение показателя говорит о том, что предприятие финансирует свою деятельность за счет собственных средств. Это является положительной характеристикой эффективности финансовой работы предприятия.

Среднесписочная численность персонала предприятия на 01.01.2020 г. составила 38 чел. Это больше, чем в 2018 году на 1 чел. или на 2,7%. По отношению к 2017 году также наблюдается рост на 5,7%.

Увеличение выручки связано с увеличением численности персонала, а также с увеличением производительности труда. Производительность труда в 2019 году составила 2410,6 тыс. руб. и показывает соотношение объема реализации продукции к среднесписочной численности работников. Темп роста производительности труда по отношению к 2018 году составил 187,1%. В 2018 году показатель увеличился к уровню 2017 года в 6,4 раза.

Для наглядности представим изменение выручки, себестоимости и производительности труда ООО «Европак» в 2017–2019 гг. в виде графика (рисунок 2.4).

Среднегодовая стоимость оборотных средств в 2018 году увеличилась в 3,9 раз к уровню 2017 года, в 2019 году – также в 3,9 раз. Оборачиваемость оборотных средств демонстрирует соотношение выручки и средней за период суммы

оборотных активов. Значение показателя говорит о количестве оборотов, которые совершили оборотные активы. Снижение значения показателя в 2019 году на 3,6 об. говорит о том, что компании необходимо больше ресурсов для того, чтобы поддерживать текущий уровень активности. Это ведет к привлечению части финансовых ресурсов, которые могут быть направлены на интенсификацию текущей деятельности.



Рисунок 2.4 – Изменение выручки, себестоимости и производительности труда ООО «Европак» в 2017–2019 гг.

Продолжительность периода оборота оборотных средств снизилась в 2017–2018 гг. на 38 дней, но в 2019 году увеличилась на 53 дня и превысила уровень 2017 года на 16 дней. Данная динамика отрицательно характеризует эффективность использования оборотных активов.

Затраты на 1 руб. выручки предприятия в 2017–2019 гг. увеличились с 0,80 руб. до 0,99 руб., что свидетельствует об увеличении темпа роста себестоимости по отношению к темпу роста выручки. В целом, уровень показателя является критическим.

Таким образом, анализ показателей эффективности работы ООО «Европак» за 2017–2019 гг. позволяет сделать вывод о том, что деятельность предприятия

является достаточно эффективной, что отразилось в положительных величинах прибыли и производительности труда. В то же время значительное увеличение себестоимости создает риск убыточности предприятия в будущем.

Как было сказано выше, одной из слабых сторон работы предприятия является отсутствие отдела продаж. В этой связи проведем анализ сопоставления темпов роста выручки, запасов и дебиторской задолженности, а также оборачиваемости дебиторской задолженности и запасов предприятия (таблица 2.5).

Таблица 2.5 – Показатели оборачиваемости дебиторской задолженности и запасов ООО «Европак» в 2017–2019 гг.

Показатель	Период			Динамика, %	
	2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018
Выручка от реализации услуг, тыс. руб.	7065	47 662	91 602	674,6	192,2
Дебиторская задолженность, тыс. руб.	1225	604	9883	49,3	1636,3
Доля дебиторской задолженности в выручке, %	17,3	1,3	10,8	-16,1	9,5
Доля дебиторской задолженности в сумме оборотных средств, %	70,8	9,0	37,5	-61,8	28,5
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, тыс. руб.	5,8	78,9	9,3	1368,2	11,7
Период оборота дебиторской задолженности, дней	62	5	39	7,3	851,4
Размер товарных запасов, тыс. руб.	145	633	13 029	436,6	2058,3
Уровень запасов, %	2,1	1,3	14,2	-0,7	12,9
Оборачиваемость товарных запасов, об.	48,7	75,3	7,0	26,6	-68,3
Период оборота запасов, дн.	7	5	51	-2,6	46,4

Из таблицы 2.5 видно, что на протяжении всего периода 2017–2019 гг. сумма дебиторской задолженности предприятия увеличилась значительно: суммарно в 8 раз. Оборачиваемость дебиторской задолженности при этом также увеличивалась: в 2018 году с 5,8 об. до 78,9 об., в 2019 году снизилась до 9,3 об. В целом, оборачиваемость дебиторской задолженности возросла на 3,5 об. за три года.

Резкое увеличение показателя в 2018 году связано с серьезным снижением дебиторской задолженности, вероятно, в результате мер по ограничению ее образования и взысканию.

Период погашения дебиторской задолженности в 2018 году снизился с 62 дня до 5 дней или на 57 дней, в 2019 году – увеличился на 34 дня и составил 39 дней. В целом, за три года показатель снизился на 23 дня.

Такая динамика является положительной, а значение показателя невысоким. Это говорит об улучшении ситуации с расчетами на предприятии в анализируемом периоде.

Можно предположить, что причиной этому стало усиление работы, направленной на улучшение платежной дисциплины в компании и уплату дебиторской задолженности контрагентами.

Долгосрочная и сомнительная дебиторская задолженность на предприятии отсутствует.

Негативным моментом является увеличение доли дебиторской задолженности в выручке компании. Данный показатель уменьшился с 17,3% до 1,3% на 16,1% в 2018 году, а в 2019 году увеличился на 9,5% и составил 10,8%, что ниже уровня 2017 года.

Такой темп роста говорит о том, что все большая часть отгруженной продукции оплачивается с задержкой. В данном случае компании нужно пересмотреть политику работы с покупателями, в том числе и по отсрочкам платежей.

Удельный вес дебиторской задолженности в сумме оборотных активов в 2018 году снизился с 70,8% до 9% или на 61,8%, в 2019 году увеличился на 28,5% и составил 37,5%. Это положительно характеризует изменение структуры оборотных активов, поскольку при этом произошло аналогичное увеличение доли денежных средств (как более ликвидных активов).

Динамика соотношения дебиторской задолженности ООО «Европак» с выручкой и оборотными активами в 2017–2019 гг. представлена на рисунке 2.5.



Рисунок 2.5 – Динамика соотношения дебиторской задолженности ООО «Европак» с выручкой и оборотными активами в 2017–2019 гг.

Размер товарных запасов в 2018–2019 гг. увеличился с 633 тыс. руб. до 13 029 тыс. руб. Уровень запасов в выручке в 2017–2018 гг. сократился на 0,7%, а в 2019 году – увеличился на 12,9%. Это серьезный прирост, который говорит о затоваривании складов предприятия.

На конец 2019 года доля запасов в выручке составляла 14,2%, что является достаточно высоким показателем. Оборачиваемость товарных запасов снизилась с 7 об. в 2018 году до 5 об., а в 2019 году увеличилась до 51 об. Таким образом, товарный запас, который в 2017–2018 гг. оборачивался за 5–7 дней, в 2019 году оборачивался за 51 день. Эти данные свидетельствуют о серьезных проблемах со сбытом.

Динамика товарных запасов, их доли в выручке и периода оборота запасов ООО «Европак» в 2017–2018 гг. представлена на рисунке 2.6.

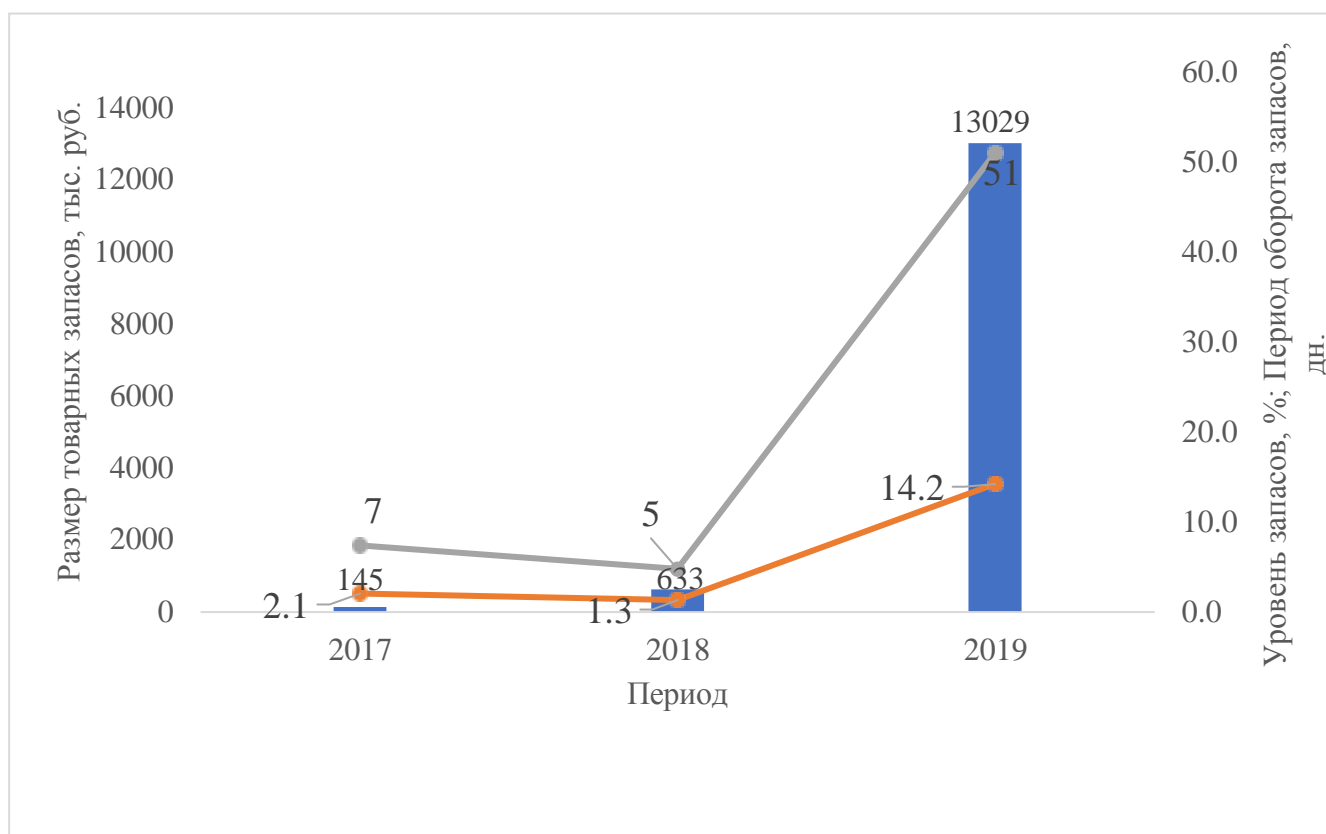


Рисунок 2.6 – Динамика товарных запасов, их доли в выручке и периода оборота запасов ООО «Европак» в 2017–2018 гг.

Для обобщения оценки эффективности работы предприятия также воспользуемся анализом показателей рентабельности (таблица 2.6).

Таблица 2.6 – Динамика показателей рентабельности ООО «Европак» 2017–2019 гг.

Показатель	Период			Динамика, %	
	2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018
Общая рентабельность (рентабельность активов), %	81,4	53,0	3,9	–28,4	–49,1
Рентабельность продукции (основной деятельности), %	25,0	9,8	1,0	–15,2	–8,8
Рентабельность продаж, %	20,0	8,9	1,0	–11,1	–7,9
Рентабельность собственного капитала, %	105,0	72,6	17,4	–32,4	–55,2

## Окончание таблицы 2.6

Показатель	Период			Динамика, %	
	2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018
Рентабельность оборотных активов, %	81,4	53,0	3,9	-28,4	-49,1

Динамика показателей рентабельности ООО «Европак» в 2017–2019 гг. представлена на рисунке 2.7.

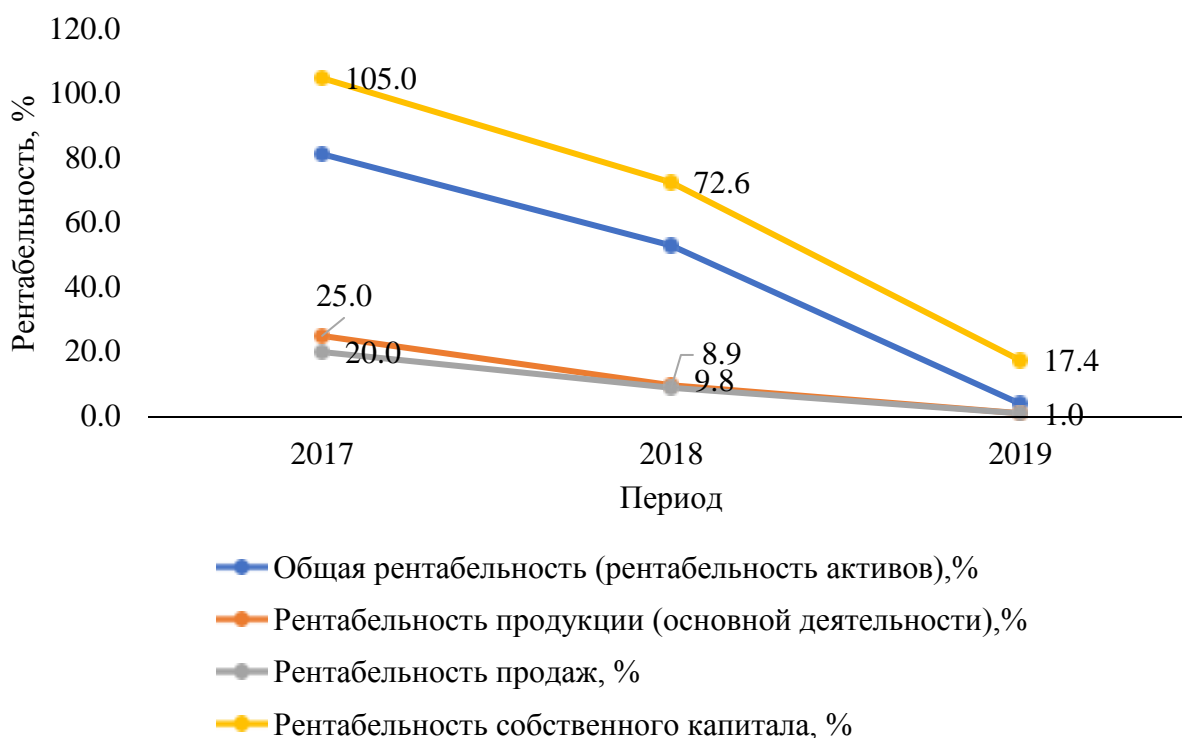


Рисунок 2.7 – Динамика показателей рентабельности ООО «Европак» в 2017–2019 гг.

Общая рентабельность в 2017–2019 гг. снизилась с 81,4% до 3,9% или на 77,5%, что говорит о снижении эффективности отдачи активов предприятия. Основной причиной падения рентабельности активов является неэффективное использование оборотных активов, когда средства вкладываются в продукцию, но продукция остается в виде запасов на складах или продается с отсрочкой, что приводит к увеличению дебиторской задолженности. Таким образом, сумма оборотных активов увеличилась, а чистая прибыль сократилась.



Рентабельность продукции (основной деятельности) в 2019 году снизилась с 25,0% до 1,0% или на 24%. Снижение показателя говорит о повышении эффективности производственной деятельности предприятия в анализируемом периоде. Основной причиной падения рентабельности продукции является увеличение себестоимости продаваемой продукции. В данной ситуации компании необходимо акцентировать собственные усилия на повышении эффективности управления затратами.

Рентабельность продаж в 2019 году снизилась с 20% до 1% или на 19%. Таким образом, эффективность коммерческой деятельности предприятия также снизилась. Это подтверждает значительное увеличение запасов продукции. Таким образом, в компании существуют проблемы со сбытом продукции.

Рентабельность собственного капитала снизилась со 105% до 17,4% в отчетном периоде. Таким образом, отдача собственного капитала предприятия снизилась. В 2019 году компания привлекла займ в размере 3800 тыс. руб. для финансирования деятельности, поскольку собственного капитала уже недостаточно. Однако это не способствовало улучшению финансовых результатов.

Рентабельность оборотных активов в 2019 году уменьшилась с 81,4% до 3,9% или на 77,5%, что подтверждает сказанное выше.

#### Выводы по разделу два

Анализ основных показателей эффективности предприятия, проведенный во второй главе, показал, что результаты работы имеют отрицательную тенденцию. Несмотря на значительный прирост выручки чистая прибыль предприятия снизилась и по итогам 2019 года не достигла уровня 2017 года. Все показатели рентабельности серьезно снизились в анализируемом периоде. Показатели рентабельности продукции и рентабельности продаж на конец 2019 года составляют 1%.

Основными причинами снижения эффективности работы предприятия являются:

- увеличение себестоимости (уровень затрат на 1 руб. выручки составил 0,99 руб. на конец 2019 года);
- увеличение запасов продукции с 633 тыс. руб. до 13 029 тыс. руб. в 2018–2019 гг. Удельный вес товарных запасов в выручке составляет 14,2%;
- снижение рентабельности собственного капитала со 105% до 17,4% в 2017–2019 гг.;
- привлечение заемных средств при снижении оборачиваемости оборотных активов. Таким образом, часть товарных запасов финансируется за счет заемных средств, что негативно характеризует эффективность работы предприятия.

По нашему мнению, ключевой проблемой является неэффективность сбытовой деятельности, которая на данный момент усугубляется негативным влиянием внешней среды.

Компания не банкрот, она получает прибыль и работает. Эффективность снизилась и при этом очень возросли запасы. Это еще раз говорит о том, что нужно усилить работу сбытового подразделения, но директору самому сложно управлять этим направлением, оно не простое и требует профессионального участия. По нашему мнению эффективная работа отдела продаж равна эффективной работе предприятия в целом. Не предлагается инвестировать миллионы рублей в новые цеха или машины, оборудования, например, для производства нового вида продукции – это было бы необоснованно. А объединить менеджеров в отдел продаж и взять на работу руководителя отдела, чтобы курировал работу, данное предложение имеет под собой почву. В данных условиях повышение эффективности работы за счет улучшения внутренних бизнес-процессов будет иметь решающее значение.

### 3 ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СОЗДАНИЯ ОТДЕЛА РОЗНИЧНЫХ ПРОДАЖ ООО «ЕВРОПАК»

#### 3.1 Разработка концепции создания отдела розничных продаж

Ранее было выяснено, что в организационной структуре ООО «Европак» отсутствует отдел продаж, что снижает эффективность коммерческой деятельности и всей компании, в целом.

По нашему мнению, для повышения эффективности работы компании целесообразно организовать выделенный отдел розничных продаж.

Процесс организации отдела розничных продаж в ООО «Европак» представлен на рисунке 3.1.

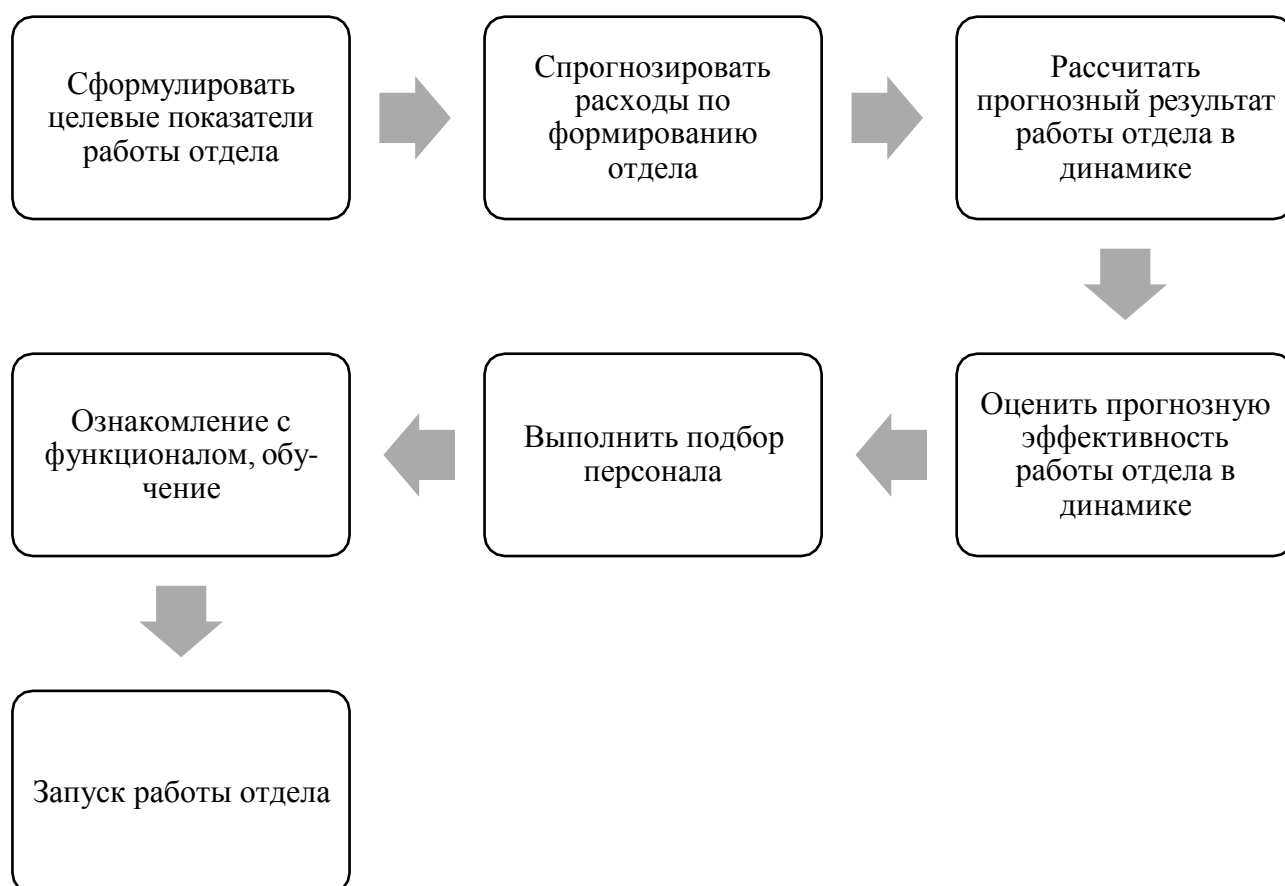


Рисунок 3.1 – Процесс организации отдела розничных продаж в ООО «Европак»

Для того чтобы сформировать отдел продаж первым делом нужно понять какой результат необходимо получить. По нашему мнению, можно разделить цель на 2 этапа:

- ежегодный прирост объемов выручки не менее, чем на 25%;
- увеличение доли рынка в ближайшие 3 года на 10%.

Важным моментом в достижении цели создания отдела розничных продаж является формирование плана продаж: ежемесячный, квартальный, полугодовой и годовой объем продаж, количество клиентов в указанные сроки, оборот, валовая и чистая прибыль.

Параметры, к которым отдел должен стремиться в каждый конкретный установленный период времени, должны быть детализированы.

Инвестиционный период: 2021–2023 гг.

Согласно поставленной цели прирост выручки в 2021 году составит 25% к уровню 2019 года и выручка составит 114 503 тыс. руб.

Далее выручка распределена согласно фактической структуре продаж: одноразовая посуда – 15%, пакеты – 10%, пищевая упаковка – 8%, пленка – 18%, прочие товары и услуги – 49%.

Выручка от реализации всех видов продукции распределена равномерно по месяцам в течение года. В то же время по реализации одноразовой посуды традиционный всплеск продаж в июне–сентябре.

Таблица 3.1 – План продаж ООО «Европак» в 2020–2022 гг.

Наименование продукции	Период реализации проекта (мес.)												Итого
	янв.21	фев.21	мар.21	апр.21	май.21	июн.21	июл.21	авг.21	сен.21	окт.21	ноя.21	дек.21	
	Объем, шт.												
Одноразовая посуда	38 338	38 338	38 338	38 338	38 338	57 507	57 507	57 507	57 507	38 338	38 338	38 338	–
Пакеты	86 744	86 744	86 744	86 744	86 744	86 744	86 744	86 744	86 744	86 744	86 744	86 744	–
Пищевая упаковка	41 262	41 262	41 262	41 262	41 262	41 262	41 262	41 262	41 262	41 262	41 262	41 262	–
Пленка	29 111	29 111	29 111	29 111	29 111	29 111	29 111	29 111	29 111	29 111	29 111	29 111	–
Прочие	161 225	161 225	161 225	161 225	161 225	161 225	161 225	161 225	161 225	161 225	161 225	161 225	–
Наименование продукции	Цена, руб.												–
Одноразовая посуда	32,0	32,0	32,0	32,0	32,0	32,0	32,0	32,0	32,0	32,0	32,0	32,0	–
Пакеты	11,0	11,0	11,0	11,0	11,0	11,0	11,0	11,0	11,0	11,0	11,0	11,0	–
Пищевая упаковка	18,5	18,5	18,5	18,5	18,5	18,5	18,5	18,5	18,5	18,5	18,5	18,5	–
Пленка	59,0	59,0	59,0	59,0	59,0	59,0	59,0	59,0	59,0	59,0	59,0	59,0	–
Прочие	29,0	29,0	29,0	29,0	29,0	29,0	29,0	29,0	29,0	29,0	29,0	29,0	–
Наименование продукции	Стоимость, тыс. руб.												–
Одноразовая посуда	1 227	1 227	1 227	1 227	1 227	1 840	1 840	1 840	1 840	1 227	1 227	1 227	17 175
Пакеты	954	954	954	954	954	954	954	954	954	954	954	954	11 450
Пищевая упаковка	763	763	763	763	763	763	763	763	763	763	763	763	9 160
Пленка	1 718	1 718	1 718	1 718	1 718	1 718	1 718	1 718	1 718	1 718	1 718	1 718	20 610
Прочие	4 676	4 676	4 676	4 676	4 676	4 676	4 676	4 676	4 676	4 676	4 676	4 676	56 106
Итого	9 337	9 337	9 337	9 337	9 337	9 951	9 951	9 951	9 951	9 337	9 337	9 337	114 503

Далее необходимо детализировать планы сотрудников.

Планы будут разделены между сотрудниками по направлениям продаж, то план продаж для каждого сотрудника будет равен плановому размеру выручки по определенному виду продукции компании (например, одноразовая посуда и пакеты – 28626 тыс. руб. за год. По кварталам: 1 и 4 кварталы – 6543 тыс. руб., 2 квартал – 7156 тыс. руб., 3 квартал – 8353 тыс. руб.).

В качестве организационной структуры отдела предлагаем самую простую – линейную структуру, когда у руководителя отдела продаж в подчинении находится несколько менеджеров. На сегодняшний день в компании работает 2 менеджера по продажам. Планируем расширить штат до 3 человек.

Подобная система подходит там, где для продаж менеджерам необходимо устанавливать личные контакты с покупателями. Организационная структура представлена на рисунке 3.2.

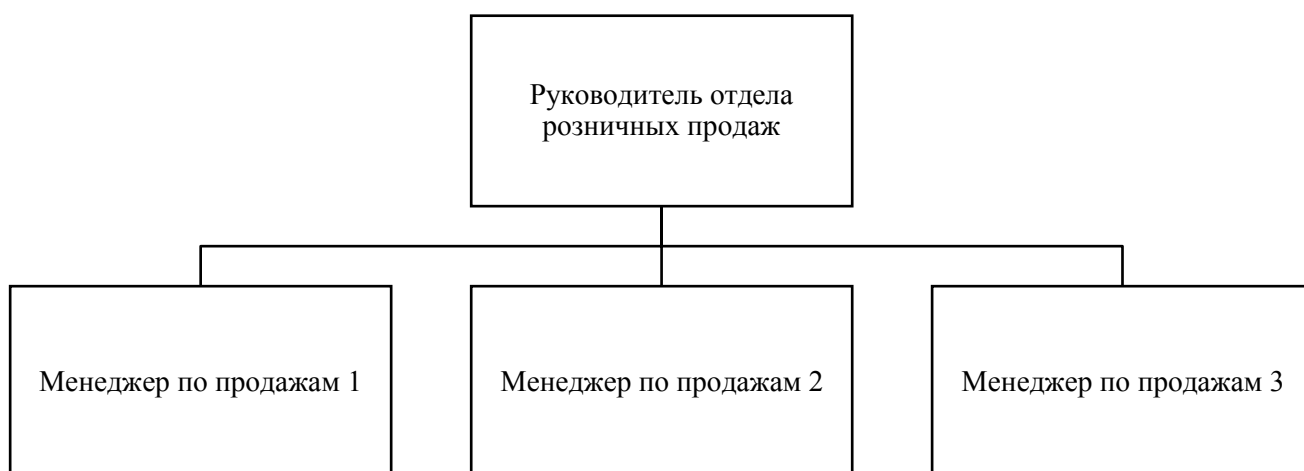


Рисунок 3.2 – Организационная структура отдела розничных продаж

ООО «Европак»

Для расчета окупаемости формирования отдела продаж необходимо учесть все расходы, которые возникнут в связи с его созданием, сопоставить их с ожидаемыми доходами, получив тем самым финансовый план.

В план укажем сумму всех затрат в общем, в разбивке затрат по периодам, а также внесем информацию о единовременных затратах.

Первоначальные расходы: постоянные расходы. Такой расчет фиксирует затраты длительного пользования. К данной категории расходов относятся расходы на покупку недвижимости, на оборудование рабочих мест, технику и пр. Учитывая, что на предприятии уже оборудованы рабочие места для двух менеджеров по продажам, то необходимо дооборудовать рабочие места для менеджера по продажам и руководителя отдела продаж.

Капитальные расходы приведены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Первоначальные затраты на оборудование рабочих мест сотрудников отдела продаж ООО «Европак»

Тип расходов	Стоимость, руб.	Количество, шт.	Сумма, руб.
Стол офисный	4 300	2	8 600
Кресло офисное	2 900	2	5 800
Ноутбук HP 250	13 500	2	27 000
Программное обеспечение отдела	42 000	2	84 000
Телефон	4 950	2	9 900
ИТОГО:			135 300

Далее рассчитаем ежемесячные расходы на содержание отдела розничных продаж. В данные расходы включаются те, что связаны с продажами напрямую. Это, в первую очередь, зарплата персонала, рекламные материалы, расходы на содержание отдела.

Перечень ежемесячных расходов приведен в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Перечень ежемесячных расходов ООО «Европак» на содержание отдела продаж

Тип расходов	Стоимость, руб.	Количество, ед.	Сумма после формирования отдела, руб.	Сумма до формирования отдела, руб.	Увеличение затрат, руб.
Зарплата сотрудников:					
Руководитель отдела	70 000	1	50 000	0	50 000

Продолжение таблицы 3.3

Тип расходов	Стоимость, руб.	Количество, ед.	Сумма после формирования отдела, руб.	Сумма до формирования отдела, руб.	Увеличение затрат, руб.
Менеджер отдела	35 000	3	105 000	70 000	35 000
Тип расходов	Стоимость, руб.	Количество, ед.	Сумма после формирования отдела, руб.	Сумма до формирования отдела, руб.	Увеличение затрат, руб.
Мотивация	20 000	4	80 000	40 000	40 000
Прочие расходы					
Взносы в ФСС	30%	4	70 500	33 000	37 500
Тариф сотовой связи	1000	4	4 000	2000	2 000
Интернет	10 000	1	10 000	10 000	0
Представительские расходы	10 000	4	40 000	20 000	20 000
Командировочные расходы	20 000	4	80 000	40 000	40 000
ИТОГО:			439 500	215 000	224 500

Таким образом, в результате формирования отдела розничных продаж в структуре ООО «Европак» ежемесячно затраты компании увеличатся на 224,5 тыс. руб. по сравнению с текущим уровнем.

Кроме вышеописанных расходов в содержание отдела розничных продаж можно включить те расходы, которые напрямую не связаны с продажами и их организацией. Это аренда, коммунальные услуги, расходники и др. Однако данные расходы существуют в компании независимо от создания отдела розничных продаж, поэтому в данном расчете их не будем учитывать.

Важным моментом при организации отдела розничных продаж является взаимодействие отделов. Отсутствие контакта с бухгалтерией или усложнение выставления счетов могут лечь в основу снижения уровня продаж.



Поэтому нужно разработать все необходимые документы по взаимодействию отделов и донести их до персонала.

Построение взаимодействия с отделами может быть построено на основе процесса продаж (как бизнес-процесса), который расписывается до самых мелких шагов.

Важным моментом является система мотивации сотрудников отдела розничных продаж. В отделе продаж нужны особые инструменты мотивации. В любом случае все они будут строиться на следующих принципах:

1. Фиксированная часть.
2. Плавающая часть:
  - 2.1 процент:
    - 2.1.1 фиксированный;
    - 2.1.2 прогрессирующий;
3. KPI.
4. Бонусы.
5. Сверхбонусы.
6. Депремирование.

При этом мотивация не должна быть сложной для того, чтобы обеспечить прозрачность заработка менеджера за предыдущий период, и разработать план действий для того, чтобы заработать больше.

Для повышения эффективности работы сотрудников отдела продаж необходимы также следующие элементы:

1. Конкурсы для персонала. Работа должна быть не только денежной, но и интересной.
2. Планерки. Анализ ситуаций и мотивационное общение с руководством тоже положительно влияют на продажи.
3. Вертикальный или горизонтальный карьерный рост.
4. Грейды. Уровень мотивации должен отражать продолжительность и качество работы сотрудника.

5. Тайные покупатели. Важно регулярно проверять работу сотрудников отдела розничных продаж.

6. Лучший сотрудник. К примеру, лучший сотрудник по итогам месяца может получить дополнительный выходной.

7. Мотивационная доска. Делает мотивацию более понятной и прозрачной, позволяя сотрудникам самостоятельно оценивать свою работу.

Для того чтобы контролировать работу сотрудников и быстро находить узкие места необходима компьютеризация и автоматизация работы сотрудников отдела продаж. Кроме этого, данные факторы позволят упростить передачу и ведение клиентов.

На все рабочие места сотрудников отдела розничных продаж необходимо установить CRM.

CRM-система представляет собой прикладное программное обеспечение для компаний, задача которого состоит в автоматизации тактик и путей взаимодействия с покупателями/заказчиками, в том числе для увеличения объема продаж, совершенствования маркетинговой стратегии, повышения качества обслуживания клиентов посредством резервации данных о каждом из покупателей и истории взаимоотношений с ними, а также с целью формирования и/или улучшения всех бизнес-процессов с последующим анализом полученных результатов.

Использование программного продукта с целью создания и ведения единой клиентской базы помогает:

1. Сохранение и обеспечение целостности базы клиентов.

– создать эффективную связь между отделами компании. То есть, получив доступ к единой базе клиентов, работники отдела розничных продаж ООО «Европак» могут создавать и представлять потенциальным покупателям разнообразные пакеты услуг, а также стимулировать повторные продажи.

– сохранить информацию о клиентах и истории взаимодействия с ними, без привязки к определенному работнику. То есть если сотрудник был уволен,

информация о его предыдущих и текущих клиентах останется в компании и новый работник сразу же может приступить к работе с ними.

## 2. Увеличение объема продаж при помощи CRM.

Система CRM имеет особый функционал, который помогает увеличить эффективность и объем сбыта:

- исследование продаж с целью выявления высокоперспективных клиентов, которым впоследствии следует уделить особое внимание;

- создание планов работ для менеджеров, наблюдение и управление действиями сотрудников;

- сокращение времени на подготовку и совершение сделки. Большая часть процессов по формированию документов автоматизирована, то есть в готовый шаблон автоматически подставляются данные определенного клиента.

## 3. Улучшение показателей качества обслуживания клиентов.

CRM-система расширяет возможности продвижения компании и помогает повысить качество обслуживания посредством индивидуального подхода к каждому клиенту.

Использование CRM-системы позволит учитывать и налаживать взаимоотношения с покупателями, контролировать взаимодействие внутри компании, автоматически формировать отчетность и прочие возможности. В целом, использование CRM-систем имеет ряд преимуществ перед использованием Excel. При установке CRM-систем необходимо лучше с облачной версии, а не коробочной.

Поскольку в компании уже работает два менеджера по продажам, то планируется принять на работу еще одного сотрудника, который в течение испытательного срока, три месяца, будет работать под наставничеством уже работающих специалистов.

В то же время обучение сотрудников отдела продаж должно носить непрерывный характер.

Таким образом, с учетом вышеизложенного для повышения эффективности работы компании необходимо выделение отдела продаж в его структуре.

Для организации работы отдела продаж в компании «Европак» планируем расширить штат менеджеров по продажам с двух до трёх человек и принять на работу руководителя отдела продаж.

Инвестиционные затраты компании будут складываться из затрат на оборудование рабочих мест сотрудников отдела продаж ООО «Европак».

Текущие затрат возрастут за счет увеличения фонда оплаты труда отдела розничных продаж после расширения штата сотрудников.

Финансирование проекта планируется за счет собственных средств, что связано с незначительной величиной первоначальных затрат. Увеличение текущих затрат будет окупаться за счет прироста выручки, обусловленной повышением эффективности работы отдела продаж.

### 3.2 Оценка инвестиционной привлекательности открытия отдела розничных продаж

Для того чтобы понять привлекательность внедрения предлагаемых мероприятий по повышению эффективности деятельности ООО «Европак», необходимо дать экономическую оценку целесообразности инвестирования в данный проект. Для этого сопоставим доходы, которые предприятие получит в результате формирования отдела продаж, и расходы, необходимые для финансирования работы данного отдела.

Исходя из плана продаж см. таблицу 3.1 и планируемого увеличения расходов см. таблицу 3.2 и таблицу 3.3 рассчитаем прогноз доходов и расходов в первый год после формирования отдела розничных продаж в ООО «Европак» в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Расходы в первый год реализации проекта

Наименование	2019 год (факт)	2021 год (прогноз)	Изменение, %
Выручка, тыс. руб	91 602	114 503	1,3
Прямые расходы, тыс. руб	83 607	104 509	1,3
Затраты на 1 руб. продаж	0,913	0,913	1,0
Коммерческие расходы, тыс. руб	7098	7808	1,1
Дополнительные расходы на содержание отдела продаж, тыс. руб	–	2694	–
Разовые расходы на организацию дополнительных рабочих мест в отделе продаж, тыс. руб	–	135,3	–

Логика расчета следующая.

Выручка увеличится на 25% к уровню 2019 года – данное условие является основной целью создания отдела розничных продаж в компании и описано выше.

Прямые расходы рассчитаем, исходя из затрат на 1 руб. выручки.

В 2019 году данный показатель равен:  $83\ 607 / 91\ 602 = 0,91$  руб.

В условиях отсутствия каких-либо факторов, прогноз на 2021 год по данному показателю равен факту.

Коммерческие расходы составили в 2019 году 7098 тыс. руб см. приложение В  
Заложим коэффициент роста на 2020 год в размере 1,1.

10% – это средний рост затрат, который мы заложили, так как нет каких-либо других данных, влияющих на прогноз. В этот показатель включены инфляция приблизительно 5%, а также возможное изменение цен под влиянием конъюнктуры рынка (например, с рынка транспортных услуг ушла пара игроков, и поставщик решил поднять цены на услуги).

Кроме этого, прирост коммерческих расходов ежемесячно рассчитан (см. таблицу 3.3), и составит 224,5 тыс. руб. в месяц.

Таблица 3.5 – Бюджет доходов и расходов ООО «Европак» в первый год после формирования отдела розничных продаж,  
тыс. руб.

Период	дек.20	январ.21	фев.21	мар.21	апр.21	май.21	июн.21	июл.21	авг.21	сен.21	окт.21	ноя.21	дек.21	Итого 1- ый год
Месяцы по проекту	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Статьи доходов и расходов														
Доходы	0	9 337	9 337	9 337	9 337	9 337	9 951	9 951	9 951	9 951	9 337	9 337	9 337	114 503
Доходы от основной деятельности		9 337	9 337	9 337	9 337	9 337	9 951	9 951	9 951	9 951	9 337	9 337	9 337	114 503
Расходы														–
Прямые затраты		8 522	8 522	8 522	8 522	8 522	9 082	9 082	9 082	9 082	8 522	8 522	8 522	104 509
Коммерческие расходы		650,7	650,7	650,7	650,7	650,7	650,7	650,7	650,7	650,7	650,7	650,7	650,7	7 808
Дополнительные расходы на отдел продаж		224,5	224,5	224,5	224,5	224,5	224,5	224,5	224,5	224,5	224,5	224,5	224,5	2 694
Прочие расходы	135,3													135
<b>ИТОГО РАСХОДОВ</b>	135,3	9 398	9 398	9 398	9 398	9 398	9 957	9 957	9 957	9 957	9 398	9 398	9 398	115 146
Превышение доходов над расходами	–135,3	–60	–60	–60	–60	–60	–7	–7	–7	–7	–60	–60	–60	–643
УСН (15%)														–
<b>ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (нарастающим итогом)</b>	–135,3	–195	–256	–316	–376	–436	–443	–450	–456	–463	–523	–583	–643	–643

Руководствуясь аналогичными расчетами, спрогнозируем бюджет доходов и расходов ООО «Европак» на 3 года в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Бюджет доходов и расходов ООО «Европак» 1–3 годы после формирования отдела розничных продаж, тыс. руб.

Наименование статьи	2021	2022	2023
Статьи доходов и расходов			
Доходы от основной деятельности	114 503	143 128	178 910
<b>ИТОГО ДОХОДЫ</b>	<b>114 503</b>	<b>143 128</b>	<b>178 910</b>
Расходы	–	–	–
Прямые затраты	104 509	130 636	163 295
Коммерческие расходы	7808	8589	9447
Увеличение расходов на продажи	2694	2963	3260
Прочие расходы	–		
<b>ИТОГО РАСХОДОВ</b>	<b>115 011</b>	<b>142 188</b>	<b>176 002</b>
Превышение доходов над расходами	508	940	2908
УСН (15%)	–	141	436
<b>ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ</b>	<b>–508</b>	<b>799</b>	<b>2472</b>
<b>ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (нарастающим итогом)</b>	<b>–643</b>	<b>156</b>	<b>2628</b>

Таким образом, за три года после формирования отдела розничных продаж ООО «Европак» предприятие увеличит свою чистую прибыль на 2628 тыс. руб.

Финансирование первоначальных затрат по проекту (643 тыс. руб.) планируется за счет собственных средств: нераспределенная прибыль предприятия на конец 2019 года составила 5918 тыс. руб.

Кроме этого, в первый год реализации проекта потребуется 508 тыс. руб. на финансирование операционной деятельности для того, чтобы нивелировать кассовый разрыв.

В таблице 3.7 представлен расчет денежного потока за три года реализации проекта.

Таблица 3.7 – Денежные потоки ООО «Европак» 1–3 годы после формирования отдела розничных продаж, тыс. руб.

Наименование показателя	Предынв естицион ный период (2020 год)	2021 год	2022 год	2023 год
<b>Инвестиционная деятельность</b>				
1 Расходы на оборудование рабочих мест сотрудников отдела продаж	135			
2 Сальдо денежного потока от инвестиционной деятельности	135			
<b>Операционная деятельность</b>				
3 Поступления выручки от реализации продукции		114 503	143 128	178 910
4 Переменные затраты (платежи за сырье, электроэнергию, заработную плату основным рабочим и пр.)		104 509	130 636	163 295
5 Постоянные затраты (связанные с реализацией продукции)		7808	8589	9447
6 Постоянные затраты (заработная плата дополнительного штата отдела продаж)		2694	2963	3260
7 Налоги и сборы		–	141	436
8 Сальдо денежного потока от операционной деятельности	–	–508	799	2472
<b>Финансовая деятельность</b>				
9 Собственный капитал	135	508		
10 Сальдо денежного потока от финансовой деятельности	135	508	–	–
<b>В целом по инвестиционному проекту</b>				
11 Сальдо денежного потока проекта	0	0	799	2472
12 Накопленный денежный поток проекта	0	0	799	3271
13 Дисконтированный денежный поток	0	0	637	1759
14 Дисконтированный денежный поток нарастающим итогом	0	0	637	2379

Таким образом, общая сумма инвестиций собственника в проект составит  $135 + 508 = 643$  тыс. руб.

Финансирование планируется за счет собственных средств, а точнее чистой прибыли.

Чистый доход проекта (NV) равен разнице между притоком и оттоком денежных средств.



$$NV = (799 + 2472) - 643 = 2628 \text{ тыс. руб.}$$

Средняя величина прибыльности проекта (ARR) рассчитывается как соотношение средней величины положительного денежного потока к общей сумме инвестиций.

$$ARR = \frac{(0+799+2472)/3}{643} \cdot 100\% = 170\%$$

Простой срок окупаемости (PP) показывает через сколько времени инвестор сможет вернуть свои вложения.

$$PP = \frac{643}{(799+2472)/2} = 0,4 \text{ года или 5 месяцев}$$

Поскольку оценка эффективности создания отдела продаж проводится на протяжении трех лет, то необходимо оценить результат с учетом дисконтирования доходов.

Ставка дисконтирования равна сумме чистой доходности возможных вариантов инвестирования средств – средний процент по вкладам равен 5%, премии за риск 3% и инфляции 4%.

Таким образом, ставка дисконтирования равна:

$$K = 5\% + 3\% + 4\% = 12\%$$

Коэффициент дисконтирования составит:

$$2020 \text{ год: } \frac{1}{(1+0,12)^0} = 1$$

$$2021 \text{ год: } \frac{1}{(1+0,12)^1} = 0,89$$

$$2022 \text{ год: } \frac{1}{(1+0,12)^2} = 0,8$$

$$2023 \text{ год: } \frac{1}{(1+0,12)^3} = 0,71$$

Таким образом, дисконтированный денежный поток нарастающим итогом имеет положительное значение на втором году реализации проекта. По итогу третьего года суммарный дисконтированный денежный поток составит 2 397 тыс. руб.

В качестве основных показателей экономической эффективности определены чистый дисконтированный доход и дисконтированный индекс доходности инвестиций.

Чистый дисконтированный доход:

$$NPV = \left( \frac{0}{(1+0,12)^1} + \frac{799}{(1+0,12)^2} + \frac{2472}{(1+0,12)^3} \right) - \left( \frac{135}{(1+0,12)^0} + \frac{508}{(1+0,12)^1} \right) = 1808 \text{ тыс. руб. } > 0$$

Положительное значение показателя говорит об эффективности инвестиционного проекта.

Дисконтированный индекс доходности показывает, сколько рублей приведенного дохода принесет каждый вложенный в проект рубль:

$$DPI = \left( \frac{0}{(1+0,12)^1} + \frac{799}{(1+0,12)^2} + \frac{2472}{(1+0,12)^3} \right) / \left( \frac{135}{(1+0,12)^0} + \frac{508}{(1+0,12)^1} \right) = 4,1 \text{ руб} > 1 \text{ руб}$$

Аналогично статическому индексу доходности, критерием эффективности проекта является превышение показателем единицы.

Дисконтированный срок окупаемости позволяет учесть инфляционные процессы и рассчитать возврат инвестиций с учетом покупательской способности денежных средств.

В первый год реализации проекта при отсутствии дополнительных вложений в размере 508 тыс. руб. денежный поток компании имел бы отрицательное значение (разрыв). По итогу второго года реализации проекта сальдо денежного потока составит 637 тыс. руб. (с учетом дисконтирования), дисконтированная сумма инвестиций:  $\left( \frac{135}{(1+0,12)^0} + \frac{508}{(1+0,12)^1} \right) = 589 \text{ тыс. руб.}$

Дисконтированный срок окупаемости составит:

$$DPB = 1 + 589/637 = 1,9 \text{ лет.}$$

Показатели эффективности проекта представлены в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Показатели эффективности проекта

Наименование показателя	Ед. изм.	Значение	Норматив
Чистый доход	Тыс. руб.	2628	>0
Средняя прибыльность	–	1,7	>1
Простой срок окупаемости	Лет	0,4	< срока реализации проекта

### Окончание таблицы 3.8

Чистый дисконтированный доход	Тыс. руб.	1808	>0
Наименование показателя	Ед. изм.	Значение	Норматив
Индекс рентабельности	Руб	4,1	>1
Дисконтированный срок окупаемости	Лет	1,9	< срока реализации проекта

Таким образом, в ходе оценки экономической эффективности проекта создания отдела продаж в компании «Европак» рассчитаны простые и дисконтированные показатели оценки доходности проекта: чистый доход проекта, средняя величина прибыльности, простой срок окупаемости, чистый дисконтированный доход, индекс доходности инвестиций и дисконтированный срок окупаемости.

Чистый дисконтированный доход проекта равен 1808 тыс. руб. Критерием эффективности является положительное значение показателя. Таким образом, полученное значение говорит об эффективности и окупаемости инвестиционного проекта.

Дисконтированный индекс доходности равен 3,7, что значительно превышает порог, равный 1. Данная величина показателя также характеризует проект как эффективный.

Денежный поток компании получает положительное значение на третьем году реализации проекта, следовательно, проект является окупаемым.

### 3.3 Оценка влияния предложенных мероприятий на эффективность деятельности ООО «Европак»

Помимо оценки привлекательности проекта формирования отдела продаж с точки зрения инвестирования, необходимо оценить, как данное мероприятие повлияет в дальнейшем на повышение эффективности работы предприятия, в целом.

Рассчитаем, как изменятся показатели эффективности работы ООО «Европак» после формирования отдела розничных продаж (таблица 3.9).

Таким образом, в результате формирования в ООО «Европак» отдела розничных продаж прогнозируется увеличение выручки через три года с момента начала реализации инвестиционного проекта на 95,3% к уровню 2019 года, чистая прибыль возрастет в 2,4 раза и составит 2472 тыс. руб.

Таблица 3.9 – Изменение показателей эффективности работы ООО «Европак» после формирования отдела розничных продаж

Наименование показателя	2019 год	2021 год	2022 год	2023 год	Изменение 2023 к 2019, %
Выручка, тыс. руб.	91 602	114 503	143 128	178 910	195,3%
Себестоимость, тыс. руб.	90 705	115 011	142 188	176 002	194,0%
Чистая прибыль, тыс. руб.	1030	- 508	799	2472	240%
Рентабельность продукции, %	1,1	-0,4	0,6	1,4	0,4
Рентабельность продаж, %	1,1	-0,4	0,6	1,4	0,4

Рентабельность продукции увеличится на 0,3% (составит 1,4%), рентабельность продаж – на 0,3% (составит 1,4%).

Наглядно изменение показателей эффективности компании приведено на рисунке 3.3.

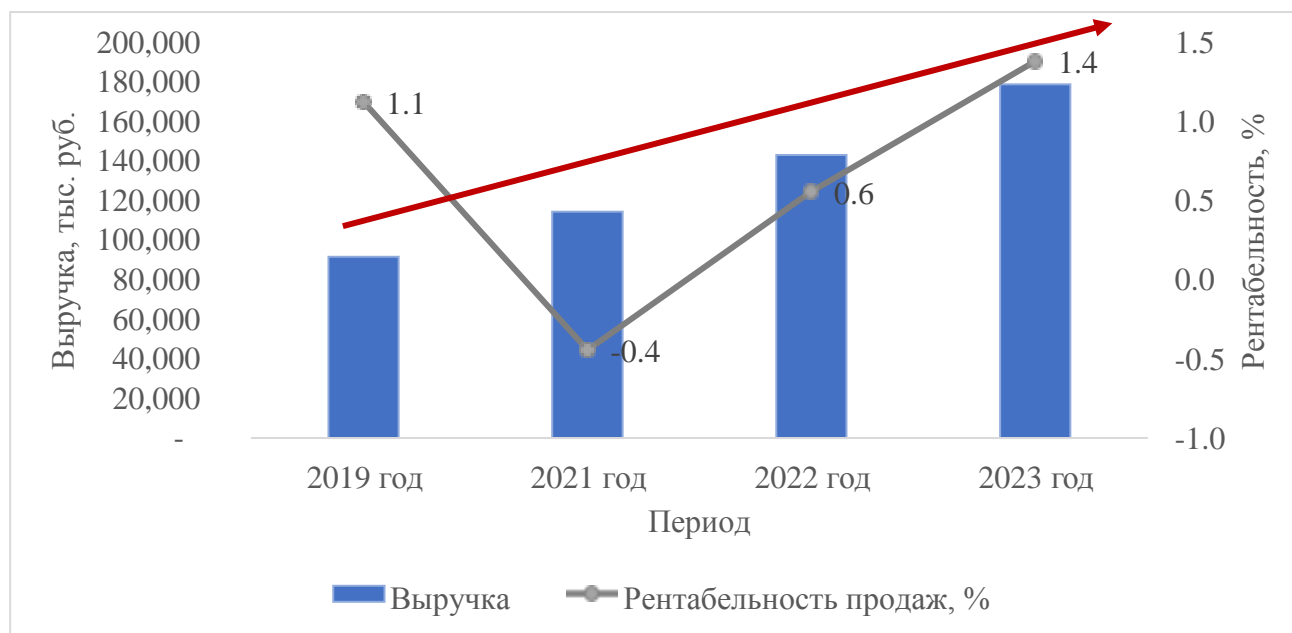


Рисунок 3.3 – Изменение показателей эффективности ООО «Европак» в 2019–2023 гг. в результате формирования отдела продаж

Таким образом, в результате формирования в ООО «Европак» отдела розничных продаж повысится эффективность сбытовой деятельности предприятия, и всей его работы, в целом.

В процессе построения отдела розничных продаж ООО «Европак» может столкнуться со следующими рисками, которые указаны в таблице 3.10.

Таблица 3.10 – Риски построения отдела розничных продаж ООО «Европак»

Риск	Краткое описание	Последствия	Решение
Продажа по цене ниже возможной	Продажа высокорентабельных/высоковостребованных (при наличии дефицита предложения на рынках) товаров с необъяснимой скидкой одной группе контрагентов.	Снижение прибыли. Затоваривание неликвидом.	Предусмотреть данный пункт в Положении о мотивации менеджеров
Рост складских запасов готовой продукции	Из-за срыва продаж складские запасы непомерно растут. При этом среди них большое количество запасов, которые вряд ли кому-то удастся продать.	Рост потребности в оборотном капитале	Предусмотреть данный пункт в Положении о мотивации менеджеров
Потеря коммерческой информации	Потеря базы клиентов с контактами и объемами.	Потеря ключевых клиентов, снижение прибыли.	Создание резервных копий баз данных.
Неэффективная работа с возвратами	Наличие у контрагентов возможности вернуть товар по первому требованию без ограничений.	Снижение прибыли. Фиктивное выполнение планов с последующими возвратами.	Предусмотреть данный пункт в Положении о мотивации менеджеров
Некорректное формирование планов продаж	План продаж может формироваться на основании только одного мнения (например, директор). Это может приводить к возникновению как завышенного, так и заниженного плана продаж.	Завышенный план продаж – отток коллектива менеджеров из-за нежелания жить «на окладе». Заниженный план продаж – это потеря рынка из-за незаслуженного бонуса отдела продаж	Обоснованные и прозрачные планы продаж
Невыполнение плана продаж	Невыполнение плана продаж – частый случай независимо от возможности производства	Снижение прибыли	Выяснение причин невыполнения. Контроль и мониторинг

Окончание таблицы 3.10

Продажи в нарушение существующих политик и процедур	Отгрузка товара контрагенту со значительной просроченной дебиторской задолженностью. Отгрузка товара с несоблюдением сроков отгрузки. Неправомерные скидки.	Снижение прибыли.	Предусмотреть данный пункт в Положении о мотивации менеджеров
Заключение невыполнимых договоров при сбыте	Производство не может справиться с заказами, что приводит к срыву обязательств. Договоры заключаются без учета возможностей закупки необходимых товаров/сырья и материалов.	Потеря ключевых клиентов, снижение прибыли (в т.ч. из-за штрафных санкций).	Проработка бизнес-процессов. Обязательное согласование крупных заказов по срокам исполнения с руководством компании

Таким образом, исходя из возможных рисков, необходимо предусмотреть полное и детализированное Положение о мотивации, в котором стоит предусмотреть все возможные точки потерь.

Рассмотрим, какие риски несут наибольшую опасность для проекта с точки зрения эффективности. Такую оценку можно дать при помощи анализа проекта на чувствительность. Для проведения данного анализа смоделируем поочередное изменение параметров проекта: выручки от реализации, переменных затрат и затрат, связанных с коммерческой деятельностью предприятия и проанализируем, насколько изменится чистый дисконтированный доход и рентабельность инвестиций в результате соответствующего изменения. При этом по выручке будем рассматривать риск ее недополучения (до –10% от прогнозного уровня) и вариант получения выручки на 5–10% выше прогнозного. По расходам рассмотрим влияние увеличения каждого из указанных видов расходов (до 10% включительно к прогнозируемому уровню).

Полученные результаты представлены в виде таблицы 3.11.

Таблица 3.11 – Изменение NPV проекта при изменении выручки, переменных и постоянных расходов

Изменение фактора	NPV, тыс. руб.				
	10%	5%	0%	-5%	-10%
Выручка	-32 560	-15 376	1 808	18 992	36 176
Переменные затраты	33 177	17 493	1 808	-13 876	-29 560
Постоянные затраты	4571	3190	1 808	427	-955

Графическое отображение анализа чувствительности на изменение финансовых показателей представлено на рисунке 3.4.

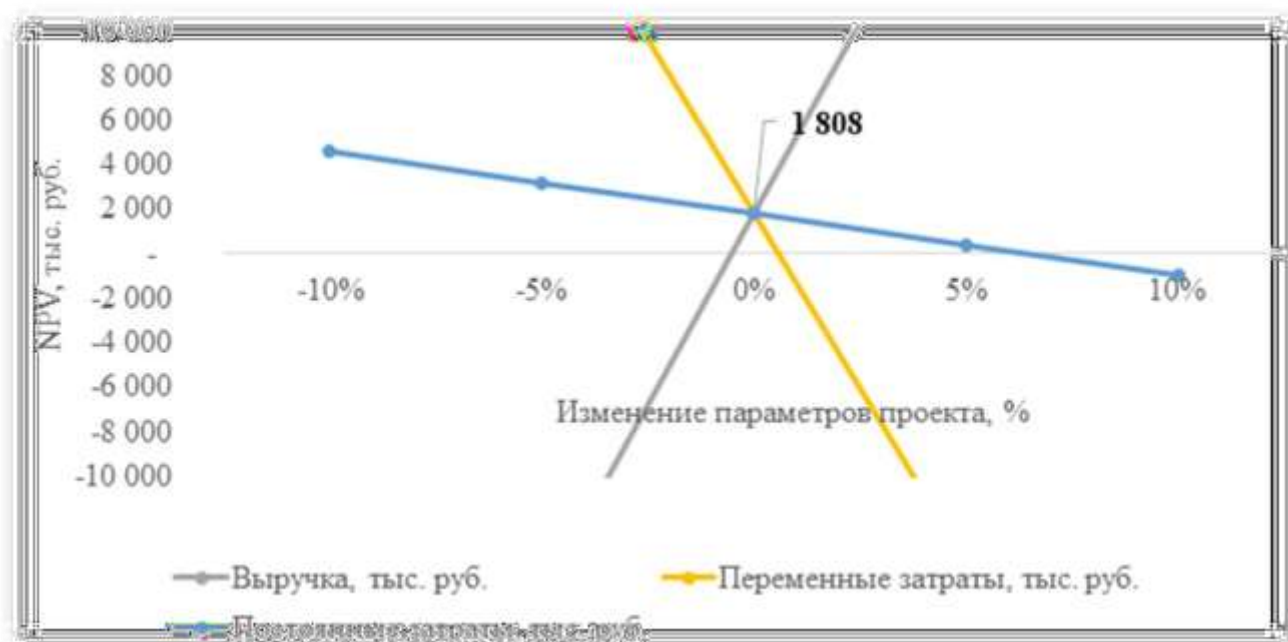


Рисунок 3.4 – Анализ чувствительности NPV проекта к изменению параметров выручки, переменных затрат и постоянных затрат

Наибольшую опасность при реализации проекта представляет риск снижения выручки. Из таблицы 3.11 видно, что снижение выручки на уровень менее 5% уже приводит к тому, что показатели эффективности проекта принимают отрицательные значения. В этой связи очень важно достичь запланированные показатели по выручке.

Чувствительность проекта к величине переменных затрат также является высокой. Для сохранения эффективности проекта при достижении прогнозного уровня выручки необходимо не допустить увеличения переменных затрат более, чем на 5%. В противном случае показатели эффективности проекта примут отрицательные значения.

В то же время увеличение расходов на реализацию в меньшей степени создает угрозу проекту. Допустимо увеличение данного вида расходов по отношению к прогнозируемому на 5% без риска снижения окупаемости проекта. При выполнении или перевыполнении плана по выручке сотрудников отдела продаж можно дополнительно поощрить и мотивировать без угрозы снижения эффективности деятельности предприятия.

Таким образом, согласно проведенных расчетов наибольшую угрозу для эффективности проекта составляют недополучение выручки и непрогнозируемое увеличение переменных затрат. Таким образом, предприятию необходимо уделить особое внимание этим параметрам при реализации проекта.

### Вывод по разделу три

В третьей главе представлен проект организации отдела продаж в ООО «Европак» в качестве мероприятия, нацеленного на повышение эффективности деятельности компании.

Для организации работы отдела продаж в компании «Европак» планируем расширить штат менеджеров по продажам с двух до трёх человек и принять на работу руководителя отдела продаж.

Инвестиционные затраты компании будут складываться из затрат на оборудование рабочих мест сотрудников отдела продаж ООО «Европак».

Текущие затраты возрастут за счет увеличения фонда оплаты труда отдела розничных продаж после расширения штата сотрудников.

Финансирование проекта планируется за счет собственных средств, что связано с незначительной величиной первоначальных затрат. Увеличение



текущих затрат будет окупаться за счет прироста выручки, обусловленной повышением эффективности работы отдела продаж.

Для оценки экономической эффективности проекта создания отдела продаж в компании «Европак» рассчитаны чистый дисконтированный доход, индекс доходности инвестиций и дисконтированный срок окупаемости.

Чистый дисконтированный доход проекта равен 1808 тыс. руб. Критерием эффективности является положительное значение показателя. Таким образом, полученное значение говорит об эффективности и окупаемости инвестиционного проекта.

Дисконтированный индекс доходности равен 4,1, что значительно превышает порог, равный 1. Данная величина показателя также характеризует проект как эффективный.

Денежный поток компании получает положительное значение на третьем году реализации проекта, следовательно, проект является окупаемым.

Согласно проведенных расчетов наибольшую угрозу для эффективности проекта составляют недополучение выручки и непрогнозируемое увеличение переменных затрат. Таким образом, предприятию необходимо уделить особое внимание этим параметрам при реализации проекта.

В результате формирования в ООО «Европак» отдела розничных продаж прогнозируется увеличение выручки через три года с момента начала реализации инвестиционного проекта на 95,3% к уровню 2019 года, чистая прибыль возрастет в 2,4 раза и составит 2472 тыс. руб.

Рентабельность продукции увеличится на 0,3% (составит 1,4%), рентабельность продаж – на 0,3% (составит 1,4%).

Таким образом, в результате формирования в ООО «Европак» отдела розничных продаж повысится эффективность сбытовой деятельности предприятия, и всей его работы, в целом.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Объектом исследования в работе является Общество с ограниченной ответственностью (ООО) «Европак», основным видом деятельности которого является реализация крупным и средним оптом широкого спектра полиэтиленовой продукции, одноразовой посуды, упаковки хозяйственного и промышленного назначения отечественного и импортного производства.

По результатам проведенного исследования эффективности деятельности ООО «Европак» в 2017–2019 гг. были сделаны следующие выводы.

Анализ основных показателей эффективности предприятия показал, что результаты работы имеют отрицательную тенденцию. Несмотря на значительный прирост выручки чистая прибыль предприятия снизилась и по итогам 2019 года не достигла уровня 2017 года. Все показатели рентабельности серьезно снизились в анализируемом периоде. Показатели рентабельности продукции и рентабельности продаж на конец 2019 года составляют 1%.

Основными причинами снижения эффективности работы предприятия являются:

- увеличение себестоимости (уровень затрат на 1 руб. выручки составил 0,99 руб. на конец 2019 года);
- увеличение запасов продукции с 633 тыс. руб. до 13 029 тыс. руб. в 2018–2019 гг. Удельный вес товарных запасов в выручке составляет 14,2%;
- снижение рентабельности собственного капитала со 105% до 17,4% в 2017–2019 гг.;
- привлечение заемных средств при снижении оборачиваемости оборотных активов. Таким образом, часть товарных запасов финансируется за счет заемных средств, что негативно характеризует эффективность работы предприятия.

По нашему мнению, ключевой проблемой является неэффективность сбытовой деятельности, которая на данный момент усугубляется негативным влиянием внешней среды.

На сегодняшний день ООО «Европак», как и большинство компаний, работает в условиях экономического кризиса и снижения деловой активности. Уменьшение общего объема потребления будет сопровождаться серьезными изменениями его структуры, что повлияет на рынок упаковки, и соответственно, окажет влияние на работу компании. В данных условиях повышение эффективности работы за счет улучшения внутренних бизнес-процессов будет иметь решающее значение.

В результате исследования работы предприятия было выявлено, что в компании отсутствует отдел продаж. Оба менеджера по продажам напрямую подчиняются директору. С одной стороны, директор имеет возможность напрямую управлять процессом продаж. С другой стороны, помимо продаж директор курирует много других вопросов. Таким образом, решение проблем часто переносится во времени или, наоборот, сотрудники отдела продаж чувствуют постоянное напряжение из-за личного контроля директором всех сделок. Таким образом, создается условие, при котором собственник бизнеса предъявляет высокие требования к работе менеджеров по продажам, но не имеет достаточно времени, чтобы разбирать частные случаи в работе сотрудников. Это усложняет их работу и снижает ее эффективность, в целом.

По нашему мнению, для повышения эффективности работы компании необходимо выделение отдела продаж в его структуре.

Для организации работы отдела продаж в компании «Европак» планируем расширить штат менеджеров по продажам с 2-х до 3-х человек и принять на работу руководителя отдела продаж.

Инвестиционные затраты компании будут складываться из затрат на оборудование рабочих мест сотрудников отдела продаж ООО «Европак».

Текущие затрат возрастут за счет увеличения фонда оплаты труда отдела розничных продаж после расширения штата сотрудников.

Финансирование проекта планируется за счет собственных средств, что связано с незначительной величиной первоначальных затрат. Увеличение

текущих затрат будет окупаться за счет прироста выручки, обусловленной повышением эффективности работы отдела продаж.

Для оценки экономической эффективности проекта создания отдела продаж в компании «Европак» рассчитаны чистый дисконтированный доход и индекс доходности инвестиций.

Чистый дисконтированный доход проекта равен 1 808 тыс. руб. Критерием эффективности является положительное значение показателя. Таким образом, полученное значение говорит об эффективности и окупаемости инвестиционного проекта.

Динамический индекс доходности равен 3,7 что значительно превышает порог, равный 1. Данная величина показателя также характеризует проект как эффективный.

Денежный поток компании получает положительное значение на третьем году реализации проекта, следовательно, проект является окупаемым.

В результате формирования в ООО «Европак» отдела розничных продаж прогнозируется увеличение выручки через три года с момента начала реализации инвестиционного проекта на 95,3% к уровню 2019 года, чистая прибыль возрастет в 2,4 раза и составит 2 472 тыс. руб.

Рентабельность продукции увеличится на 0,3% (составит 1,4%), рентабельность продаж – на 0,3% (составит 1,4%).

Таким образом, в результате формирования в ООО «Европак» отдела розничных продаж повысится эффективность сбытовой деятельности предприятия, и всей его работы, в целом.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Абдукаримов, И. Т. Финансово-экономический анализ хозяйственной деятельности коммерческих организаций (анализ деловой активности): учеб. пособие / И.Т. Абдукаримов, М.В. Беспалов. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 320 с.
2. Абрамов, А. Е. Основы анализа финансовой, хозяйственной и инвестиционной деятельности предприятия. – М.: АКДИ «Экономика и жизнь», 2017. – 95 с.
3. Анущенко, К.А. Финансово-экономический анализ: учебно-практическое пособие/К.А. Анущенко, В.Ю. Анущенко. [Электронный ресурс] // <http://lib.rus.ec/b/309700/read> (дата обращения 06.05.2020г).
4. Артеменко, В. Г., Анисимова Н. В. Экономический анализ: учебное пособие. – М.: Кнорус, 2017. – 288 с.
5. Балабанов, И.Т. Основы финансового менеджмента / И.Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 2017. – 456с.
6. Балдин, К. В. Управление инвестициями: учебник для бакалавров / К. В. Балдин, Е. Л. Макриденко, О. И. Швайка. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. – 238 с.
7. Балдин, К. В. Управление рисками в инновационно-инвестиционной деятельности предприятия: учебное пособие / К. В. Балдин, И. И. Передеряев, Р. Голов. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. – 418 с.
8. Барышева, А. В. Инновационный менеджмент / Барышева А.В. – М.: Дашков и К, 2017. – 380 с.
9. Басовский, Л. Е. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности/ Л.Е.Басовский, Е.Н.Басовская – М.: НИЦ ИНФРА–М, 2019 – 366 с.
10. Бланк, И. А. Управление финансовой стабилизацией предприятия. – М.: Омега–Л, 2018. – 512 с.
11. Бороненко, С. А. Финансовый анализ предприятий: учебник / Л. И. Маслова, С.И. Крылов. – Екатеринбург: Изд. Урал. гос. университета, 2016. – 187 с.
12. [Бронникова, Т.С.](#) Разработка бизнес-плана проекта: учеб. пособие / Т.С.

Бронникова.– 2-е изд., перераб. и доп.– М.: ИНФРА-М, 2017.– 215 с.

13. Вайн, С. Инвестиции и трейдинг: Формирование индивидуального подхода к принятию инвестиционных решений учебное пособие / под ред. Дзюра А. – М.: Альп. Бизнес Букс, 2016. – 451 с.

14. Войтов, А. Г. Эффективность труда и хозяйственной деятельности. Методология измерения и оценки: монография / А. Г. Войтов. – 2-е изд., стер. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. – 230 с.

15. Гарнова, А. П. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебник / под ред. А.П. Гарнова. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 366 с.

16. Герасимова, Е.Б. Система стандартизации анализа деятельности экономического субъекта как образовательная среда // Креативная экономика. – 2019. – Том 13. – № 4. – С. 827–836.

17. Главные события мира упаковки за март 2020 года [Электронный ресурс] // <https://www.sardiko.ru/articles/glavnye-sobytiya-mira-upakovki-za-mart-2020-goda/> (дата обращения: 06.05.2020г).

18. Губина, О. В. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: практикум / О. В. Губина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 192 с.

19. Данилов, А. И. Инвестиционный менеджмент: учебное пособие для бакалавров / А. И. Данилов. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018. – 132 с.

20. Данилина, Е. И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: учебник для бакалавров / Е. И. Данилина, Д. В. Горелов, Я. И. Маликова. – 2-е изд. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. – 208 с.

21. Ермолович, Л. Л., Головач О. В., Сивчик Л. Г., Щитникова И. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие. – Мн.: Современная школа, 2019. – 915 с.

22. Иващенко, Н.П. Методические рекомендации к разработке бизнес-плана

инновационного предпринимательского проекта: Учебно-методическое пособие / Под ред. Иващенко Н.П. – М.:Эк. ф-т МГУ, 2016. – 133 с.

23. Игошин, Н.В. Инвестиции. Организация, управление, финансирование: учебник для студентов вузов/ Н.В. Игошин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 448 с.

24. Карлик, А.Е. Экономика предприятия: учебник/ А. Е. Карлик, М. Л. Шухгальтер. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 462с.

25. Кобелева, И. В. Анализ финансово–хозяйственной деятельности коммерческих организаций: учеб. пособие/ И.В. Кобелева, Н.С. Ивашина. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 292 с.

26. Кожухар, В. М. Инновационный менеджмент: учебное пособие / Кожухар В.М. – М.:Дашков и К, 2018. – 292 с.

27. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности/ О.А. Толпегина, Н.А. Толпегина. – М.: Издательство Юрайт, 2017. – 672с.

28. Королева, Л. А. Взаимодействие векторов развития организационной культуры, повышения экономической безопасности и эффективности предпринимательской деятельности предприятия: монография / Л. А. Королева, Б. М. Жуков. – 2-е изд. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2018. – 179 с.

29. Коротков, Э.М. Концепция менеджмента / Э.М. Коротков. – М.: Дека, 2017. – 345с.

30. Косолапова, М. В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности / М.В.Косолапова, В.А. Свободин. – М.:Дашков и К, 2018. – 248 с.

31. Кудина, М. В. Экономика: учебник / М.В. Кудина. – М.: ИД ФОРУМ: НИЦ ИНФРА-М, 2019. – 368 с.

32. Кучеренко, В. Сущность понятия экономической эффективности предприятия //Экономические науки, 2018. – С. 203–206.

33. Лапуста, М. Г. Предпринимательство: учебник / М.Г. Лапуста. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. – 384 с.

34. Липсиц, И. В. Инвестиционный анализ. Подготовка и оценка инвестиций в реальные активы: учебник / И.В. Липсиц, В.В. Коссов. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 320 с.
35. Макаркин, Н. П. Эффективность реальных инвестиций: учебное пособие / Н. П. Макаркин. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2019. – 432 с.
36. Маклаков, Г. В. Эффективность коммерческой деятельности: монография / Г. В. Маклаков. – М.: Дашков и К, 2016. – 232 с.
37. Малугин, В.А. Количественный анализ в экономике и менеджменте: учебник / В.А. Малугин, Л.Н. Фадеева, А.В.Лебедев. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 615 с.
38. Маркова, Г. В. Экономическая оценка инвестиций: учебное пособие / Маркова Г.В. – М.: КУРС, НИЦ ИНФРА-М, 2020. – 144 с.
39. Мельник, М. В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / М.В. Мельник, Е.Б. Герасимова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2020. – 208 с.
40. Мищенко, А. В. Методы оценки эффективности управления производственно-финансовой деятельностью предприятия: монография / А.В. Мищенко, Е.В. Михеева. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 338 с.
41. Мыльник, В. В. Инвестиционный менеджмент: учеб. пособие / В.В. Мыльник, А.В. Мыльник. Е.В. Зубеева. – М.: РИОР: ИНФРА-М, 2018. – 229 с.
42. Нешитой, А. С. Инвестиции: учебник / Нешитой А.С., – 9-е изд., перераб. и испр. – М.: Дашков и К, 2018. – 352 с.
43. Николаева, И. П. Инвестиции: учебник / И. П. Николаева. – 2-е изд., стер. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. – 252 с.
44. Организация отдела продаж [Электронный ресурс] // <https://blog.oy-li.ru/organizaciya-otdela-prodazh/> (дата обращения: 06.05.2020г).
45. Орехов, С. А. Корпоративный менеджмент / С.А.Орехов, В.А.Селезнев. - 4-е изд. – М.: Дашков и К, 2017. – 440 с.
46. Основы бизнес-планирования в организации (для бакалавров): учебное



- пособие / В.Д. Жариков, В.В. Жариков, В.В. Безпалов. – М.: КноРус, 2017. – 200 с.
47. Официальный сайт ООО «Европак» [Электронный ресурс]//<https://evropak19.ru/> (дата обращения: 05.05.2020г).
48. Паламарчук А. С. Экономика предприятия: учебник / А.С. Паламарчук. – М.: ИНФРА-М, 2018.– 458 с.
49. Панько, Ю. В. Экономический анализ: учебно-методическое пособие – М.: Мир науки, 2018. – 133 с.
50. Построение отдела продаж: с нуля и до результата[Электронный ресурс] // <https://in-scale.ru/blog/postroenie-otdela-prodazh-s-nulya> (дата обращения: 30.04.2020г).
51. Построение отдела продаж: этапы и ошибки [Электронный ресурс] // <https://envybox.io/blog/postroenie-otdela-prodazh/> (дата обращения: 08.05.2020г).
52. Прогноз: объем рынка упаковки вырастет к 2020 г. до 1 триллиона долл. [Электронный ресурс] // <https://www.publish.ru/news/20089353>(дата обращения: 18.04.2020г).
53. Пять главных трендов упаковки пищевых продуктов 2020 года [Электронный ресурс]// <https://yandex.ru/turbo?text=https%3A%2F%2Ffoodbay.com%2Fwiki%2Fnovosti-industrii%2F2019%2F12%2F04%2F5-glavnyh-trendov-upakovki-pischevyh-produktov-2020-goda>(дата обращения: 08.05.2020г).
54. Резник, С. Д. Карьерный менеджмент: учебное пособие / С.Д. Резник, И.А. Игошина. – 2-е изд. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2020. – 237 с.
55. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности: учебник / Г.В. Савицкая. – Мн.: РИПО, 2019. – 373 с.
56. Савицкая, Г. В. Анализ эффективности и рисков предпринимательской деятельности: методологические аспекты: монография / Г.В. Савицкая. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 291 с.
57. Савицкая, Г.В. Экономический анализ: Учебник / Г.В. Савицкая. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. – 560 с.

58. Серов, В. М. Анализ производственно-хозяйственной деятельности строительных организаций: учебник / В.М. Серов. –М.: ИНФРА-М, 2020. – 302 с.
59. Смит, К. Конверсия. Как превратить лиды в продажи: справочное пособие / Смит К. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 280 с.
60. Стражев, В. И. Анализ хозяйственной деятельности в промышленности: Учебник / В.И.Стражев, О.Ф.Мигун, Г.Г. Виногоров. – 7-е изд., испр. – Мн.:Вышэйшая школа, 2018. – 527 с.
61. Филиппов, С. Команда чемпионов продаж: как создать идеальный отдел продаж и эффективно им управлять / С. Филиппов. – М.: Альпина Пабл., 2016. – 170 с.
62. [Форд, Б.Р.](#) Руководство Ernst&Young по составлению бизнес-планов / Б.Р.Форд, Д.Борнстайн, П.Пруэтт. – 2-е изд. – М.:АльпинаПабл., 2016. – 258 с.
63. Фридман, А. М. Анализ финансово-хозяйственной деятельности: учебник / А.М. Фридман. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 264 с.
64. Хедервик, К. Финансовый и экономический анализ деятельности предприятия / К. Хедервик. – М.: Финансы и статистика, 2017. – 400 с.
65. Чараева, М. В. Реальные инвестиции: учеб. пособие / М.В. Чараева. –М.: ИНФРА-М, 2019. – 265 с.
66. Чараева, М. В. Финансовое управление реальными инвестициями организаций: учеб. пособие / М.В. Чараева. – М.: Альфа-М: ИНФРА–М, 2019. – 240 с.
67. Шапкин, А. С. Экономические и финансовые риски. Оценка, управление, портфель инвестиций: практическое пособие / А. С. Шапкин, В. А. Шапкин. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. – 544 с.
68. Шарп, У. Ф. Инвестиции: учебник: пер. с англ. / У.Ф. Шарп, Г.Д. Александер, Д.В. Бэйли. –М.: ИНФРА-М, 2020. – XII, 1028 с.
69. Шеремет, А. Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебник / А. Д. Шеремет. – 2-е изд., доп. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 374 с.

70. Щербаков, В. Н. Инвестиции и инновации: учебник / В. Н. Щербаков, Л. П. Дашков, К. В. Балдин. – 3-е изд. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. – 658 с.

71. Cimoli, M. Innovation, technical change and patents in development process: a long term view / M. Cimoli, G. Dosi, R. Mazzoleni, B. Sampat // LEM, Laboratory of economics and management. WorkingPaperSeries 06. – 2011 – 29 p. [Электронный ресурс] // <http://www.lem.sssup.it/WPLem/files/2011-06>(дата обращения: 04.05.2020г).

72. Coelli, T.J. An introduction to efficiency and productivity analysis. Second Edition / T.J. Coelli, D.S. Prasada Rao, C.J. O'Donnell ... (etal). – NY: SpringerScience, 2005. – 331 p.

73. Cooper, D.F. and Chapman, C.B., Risk Analysis for Large Projects, John Wiley & Sons, Chichester, 1987.

74. Kleiner, G.B. System coordination in economics: towards the formation of a general theory of coordination (chapter in the monograph) // New Studies in a heterodox economy: Russian contribution / Ed. ed. Mayevsky V.I., Kirdina S.G. – М.: IE RAS, 2016. – p. 177–194.

75. Lane, H.W. International Management Behavior / Distefano J.J – NELSON, 2014.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### ПРИЛОЖЕНИЕ А

Бухгалтерский баланс ООО «Европак» за 2017–2019 гг.

АКТИВ					
Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>					
-	Нематериальные активы	1110	-	-	-
-	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
-	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
-	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
-	Основные средства	1150	15	-	-
-	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
-	Финансовые вложения	1170	-	-	-
-	Отложенные налоговые активы	1180	-	-	-
-	Прочие внеоборотные активы	1190	-	-	-
-	<b>Итого по разделу I</b>	<b>1100</b>	<b>15</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>					
-	Запасы	1210	13029	633	145
-	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	16	-	-
-	Дебиторская задолженность	1230	9883	604	1225
-	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	1550	3925	-
-	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	1795	1546	361
-	Прочие оборотные активы	1260	84	-	-
-	<b>Итого по разделу II</b>	<b>1200</b>	<b>26357</b>	<b>6708</b>	<b>1731</b>
-	<b>БАЛАНС</b>	<b>1600</b>	<b>26372</b>	<b>6708</b>	<b>1731</b>

Рисунок А.1 – Бухгалтерский баланс ООО «Европак» за 2017–2019 гг

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя	Код строки	ПАССИВ		
			На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>					
-	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	11	11	11
-	Собственные акции, выкупленные у акционеров <sup>2</sup>	1320	(-)	(-)	(-)
-	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
-	Дополнительный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
-	Резервный капитал	1360	-	-	-
-	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	5918	4888	1331
-	Итого по разделу III	1300	5929	4899	1342
<b>III. ЦЕЛЕВОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ <sup>3</sup></b>					
-	Паевой фонд	1310	-	-	-
-	Целевой капитал	1320	-	-	-
-	Целевые средства	1350	-	-	-
-	Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества	1360	-	-	-
-	Резервный и иные целевые фонды	1370	-	-	-
-	Итого по разделу III	1300	-	-	-
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>					
-	Заемные средства	1410	3800	-	-
-	Отложенные налоговые обязательства	1420	-	-	-
-	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
-	Прочие обязательства	1450	-	-	-
-	Итого по разделу IV	1400	3800	0	0
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>					
-	Заемные средства	1510	-	-	-
-	Кредиторская задолженность	1520	16643	1809	389
-	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
-	Оценочные обязательства	1540	-	-	-
-	Прочие обязательства	1550	-	-	-
-	Итого по разделу V	1500	16643	1809	389
-	<b>БАЛАНС</b>	1700	26372	6708	1731

Рисунок А.2 – Бухгалтерский баланс ООО «Европак» за 2017–2019 гг

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Отчет о финансовых результатах ООО «Европак» за 2017–2018 гг.

Пояснения <sup>1</sup> 1	Наименование показателя 2	Код строки 3	За отчетный год 4	За предыдущий год 5
	Выручка <sup>2</sup>	2110	47662	7065
	Себестоимость продаж	2120	( 38563 )	( 4968 )
	Валовая прибыль (убыток)	2100	9099	2097
	Коммерческие расходы	2210	( 4863 )	( 684 )
	Управленческие расходы	2220	( 0 )	( 0 )
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	4236	1413
	Доходы от участия в других организациях	2310	0	0
	Проценты к получению	2320	0	0
	Проценты к уплате	2330	( 0 )	( 0 )
	Прочие доходы	2340	226	2
	Прочие расходы	2350	( 244 )	( 6 )
	<b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>	2300	4218	1409
	Текущий налог на прибыль	2410	( 0 )	( 0 )
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	0	0
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	0	0
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	0	0
	Прочее	2460	-662	-77
	<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	2400	3556	1332
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	0	0

Рисунок Б.1 – Отчет о финансовых результатах ООО «Европак» за 2017–2018 гг.

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### Отчет о финансовых результатах ООО «Европак» за 2018–2019 гг.

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя	Код строки	За отчетный год	За предыдущий год
1	2	3	4	5
-	Выручка <sup>2</sup>	2110	91602	47662
-	Себестоимость продаж	2120	(83607)	(38563)
-	Валовая прибыль (убыток)	2100	7995	9099
-	Коммерческие расходы	2210	(7005)	(1863)
-	Управленческие расходы	2220	(1)	(-)
-	Прибыль (убыток) от продаж	2200	896	4236
-	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
-	Проценты к получению	2320	-	-
-	Проценты к уплате	2330	(-)	(-)
-	Прочие доходы	2340	450	226
-	Прочие расходы	2350	(59)	(244)
-	<b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>	2300	1287	4218
-	Налог на прибыль <sup>3</sup>	2410	(257)	-
-	в т.ч.			
-	текущий налог на прибыль	2411	(257)	(-)
-	отложенный налог на прибыль <sup>4</sup>	2412	-	-
-	Прочее	2460	0	(662)
-	<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	2400	1030	3556
-	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
-	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
-	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода <sup>5</sup>	2530	-	-
-	<b>Совокупный финансовый результат периода <sup>5</sup></b>	2500	1030	3556

Рисунок В.1 – Отчет о финансовых результатах ООО «Европак» за 2018–2019 гг.