

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет
(национальный исследовательский университет)»
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Экономика промышленности и управление проектами»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой ЭПиУП,
к.э.н., доцент
_____ / Н.С. Дзензелюк/
«__» _____ 2020 г.

Проект снижения себестоимости комплектующих компании «Дилижанс»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 38.03.02. 2020. 301/144. ВКР

Руководитель работы,
Заведующий кафедрой ЭПиУП,
к.э.н., доцент
_____ / Н.С. Дзензелюк/
«__» _____ 2020 г.

Автор работы,
студент группы ЭУ-445/Д
_____ /Д.А. Семенов/
«__» _____ 2020 г.

Нормоконтролер,
Ученый секретарь каф. ЭПиУП
_____ / Е.Н. Машкова/
«__» _____ 2020 г.

Челябинск 2020

АННОТАЦИЯ

Семенов Д.А. Проект снижения себестоимости комплектующих компании «Дилижанс» – Челябинск: ЮУрГУ, ВШЭУ, 2020. – 170 с., 32 ил., 60 табл., библиогр. список – 23 наим., 2 прил.

В выпускной квалификационной работе производится анализ финансово-хозяйственной деятельности компании «Дилижанс», а также проводится оценка стратегических позиции организации. На основании полученной оценки о состоянии фирмы предлагается проект по ее развитию. В дальнейшем строится обоснование экономического эффекта предложенных мероприятий по улучшению финансового состояния предприятия.

Для оценки стратегических позиций организации применяются методы PEST, SWOT-анализов. Для обоснования экономической эффективности предлагаемых мероприятий в работе используются методы имитационного моделирования реализуемые внутри системы «Project Expert».

Заключительным этапом работы является составление прогнозной отчетности и формирование на базе нее оценки финансового состояния компании с учетом реализации проекта.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	7
1 ОЦЕНКА ТЕКУЩЕГО ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	9
1.1 Характеристика деятельности компании «Дилижанс».....	9
1.1.1 Особенности и специфика сферы деятельности предприятия	9
1.1.2 Организационная структура компании «Дилижанс».....	10
1.2 Оценка факторов внешней среды компании «Дилижанс»	14
1.2.1 Анализ макроэкономического окружения	14
1.2.2 Анализ микроэкономического окружения	23
1.2.3 Оценка влияния факторов внешней среды.....	30
1.3 Оценка внутренней среды компании «Дилижанс»	37
1.3.1 Анализ финансового состояния	37
1.3.2 Анализ влияния факторов внутренней среды	64
1.4 SWOT-анализ	74
Выводы по разделу один	83
2 ПЛАНИРОВАНИЕ И МОДЕЛИРОВАНИЕ ПРОЕКТА	90
2.1 Описание проекта	90
2.1.1 Продукт проекта	91
2.1.2 Портрет потребителя	91
2.1.3 Обоснование цены	93
2.1.4 Обоснование объемов сбыта	94
2.2 Планирование проекта.....	96
2.2.1 Составление перечня работ.....	96
2.2.2. Построение и расчет сетевого графика	98
2.3 Система управления проектом	100
2.3.1 Организационная структура управления проектом.....	100
2.3.2 Матрица разделения административных задач управления.....	102
2.4 Построение финансовой модели проекта	106
2.4.1 Описание окружения проекта	106
2.4.2 Инвестиционный план.....	107
2.4.3 Операционный план	108
2.4.4 Финансирование проекта	114

2.4.5 Анализ и оценка эффективности проекта	115
2.5 Анализ рисков проекта	118
2.5.1 Анализ чувствительности.....	118
2.5.2 Анализ безубыточности	121
2.5.3 Анализ Монте - Карло	126
2.5.4 Описательный метод оценки рисков	128
Вывод по разделу два	130
3. АНАЛИЗ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ КОМПАНИИ С УЧЕТОМ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА	133
3.1 Составление прогнозной отчетности с учетом проекта.....	133
3.1.1 Отчет о финансовых результатах	133
3.1.2 Бухгалтерский баланс.....	134
3.2 Анализ прогнозного финансового состояния предприятия.....	136
3.2.1 Анализ динамики и структуры баланса.....	136
3.2.2 Анализ ликвидности и платежеспособности	141
3.2.3 Анализ и определение типа финансовой устойчивости	146
3.2.4 Оценка и анализ основных финансовых коэффициентов	148
Выводы по разделу три	153
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	156
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	167
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	169
ПРИЛОЖЕНИЕ А Бухгалтерский баланс	169
ПРИЛОЖЕНИЕ Б Отчет о финансовых результатах	170

ВВЕДЕНИЕ

Анализ хозяйственной деятельности является основанием, необходимым для принятия управленческих решений в бизнесе. Для успешного функционирования компании, руководство должно иметь навыки по выявлению и прогнозированию существующих и потенциальных проблем организации, а также механизм по недопущению производственных и финансовых угроз.

Оценка финансово-экономического состояния организации является необходимым мероприятием для эффективного управления компанией. Она позволяет детально изучить деятельности фирмы и указать на ее критические места, концентрируя внимание управляющего органа на ключевых факторах.

Предварительный анализ проекта позволит организации избежать ошибок, с которыми есть вероятность столкнуться в процессе реализации проекта. Прежде, чем принять проект к реализации, необходимо получить прогнозные значения денежных потоков и значения чистой приведенной стоимости, а также показателей экономической эффективности проекта, которые будут являться основой для принятия управленческих решений по реализации проекта. Но следует помнить, что добиться взвешенного заключения проектной группы, а также быть уверенным в достоверности показателей по проекту, сможет лишь компетентное руководство.

Экономическое благосостояние выстраивается в результате рассудительной стратегии главы компании, которая усиливает конкурентоспособность организации на рынке и финансовую устойчивость, которая тесно связана с платежеспособностью и инвестиционной привлекательностью фирмы. Если руководству компании удалось укрепить финансовое положение, это не является удачной случайностью. Это закономерный результат качественной работы начальства, которое умеет грамотно распоряжаться имуществом и реагировать на различные предпосылки, способствующие развитию хозяйственной деятельности организации.

При проведении комплексного анализа компании отмечается немаловажная роль эксперта, его умение ориентироваться в материале аналитических исследований. Именно этот навык отличает истинного специалиста от обывателя, и дальнейшая судьба организации будет находиться в руках менеджера, который закрепит за компанией статус успешной фирмы, либо же приведет ее к банкротству. Поэтому решающее значение сводится к компетентности и профессионализму управляющего персонала.

В данной работе будут применены навыки, соответствующие уровню специалиста по управлению проектами и оценки рисков, в качестве практического применения приобретенных знаний, проанализируем деятельность организации и рассмотрим возможный проект по улучшению ее финансового состояния.

Объектом исследования является компания «Дилижанс».

Предмет исследования – финансово-экономическая деятельность организации.

Цель выпускной квалификационной работы – повысить эффективность деятельности компании путем снижения себестоимости комплектующих, в результате формирования собственной линейки запчастей.

Задачи выпускной квалификационной работы:

- рассмотреть особенности и специфику сферы деятельности компании «Дилижанс»;
- изучить организационную структуру управления компании;
- рассмотреть внешнюю среду фирмы;
- рассмотреть внутреннюю среду фирмы;
- провести анализ финансового состояния компании «Дилижанс»
- провести стратегический анализ, используя методику SWOT-анализа;
- представить проект по развитию организации;
- привести значение показателей эффективности рассматриваемого проекта;
- провести анализ рисков;
- составить прогнозную отчетность и оценить финансовое состояние компании с учетом реализации проекта.

1 ОЦЕНКА ТЕКУЩЕГО ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Характеристика деятельности компании «Дилижанс»

1.1.1 Особенности и специфика сферы деятельности предприятия

Компания «Дилижанс» предоставляет широкий диапазон услуг для обладателей классической и инновационной велотехники, а также предоставляет возможность всем желающим оценить преимущества нового модельного ряда.

Имея трудовой и материальный потенциал, организация ярко выделяется на фоне конкурентов, и входит в лидирующие позиции на рынке по многим критериям.

Благодаря дорогостоящему оборудованию, прошедшему сертификацию за границей особо важные этапы, требующие тонкой настройки и ювелирной точности, становятся обычной работой, не требующей больших временных затрат. Большинство специалистов длительное время перенимало опыт у западных коллег из таких известных компаний как: Bergamont, Cube, Gary Turner, Ghost, Norco, Trek. Все комплектующие и запасные части являются оригинальными и поставляются непосредственно производителями в специальной ударопрочной упаковке. Основными партнерами, которые предоставляют свою продукцию на постоянной основе являются мировые бренды: Alhonga, Cane Creek, Dahon, Elite, Race Face, Shimano.

Организация действует успешно, в зимний период у компании также присутствует ряд задач и перечень клиентов, ожидающих окончания работ. Следует знать, что организация производит ремонтные работы, различной сложности с разными марками и брендами, но чаще всего работы производятся с моделями, стоимость которых превышает 90 тыс. руб. Организация имеет богатый опыт работы с корпоративными клиентами и нередко берется за обслуживание крупных партий.

1.1.2 Организационная структура компании «Дилижанс»

Организационная структура – совокупность подразделений организации и их взаимосвязей, в рамках которой между подразделениями распределяются управленческие задачи, определяются полномочия и ответственность руководителей и должностных лиц.

Объединение компании в целостный организм объясняется применением систем информации и механизмов связи, дополняющих ее структурную модель. Следует помнить, что информированность и осведомленность персонала существенно сказывается на эффективность компании. История имеет немало количество примеров, которые демонстрируют, что даже тщательно спланированные и выверенные бизнес-проекты могут не состояться по причине некомпетентного руководства. Но существуют и обратные примеры подтверждающие, что, находясь при критических обстоятельствах рынка, но имея в своем распоряжении отлаженную систему управления, компания находит ресурсы, необходимые для стремительного развития.

Организационная структура через некоторое время нуждается в корректировке в связи с изменением внутренних и внешних условия. Руководство компании должно проводить своевременное урегулирование и адаптацию организационной структуры к современным запросам рынка.

Структура зависит от типа и масштаба организации, ее дальнейших целей. При условии верно установленной иерархии внутри организации будет обеспечиваться успешный алгоритм работы и будущее самой компании [4]. Следовательно, важно внимательно подходить к вопросам касающихся организационной структуры. Для детального представления работы компании отразим ее организационную структуру, продемонстрируем ее в графическом виде и опишем обязанности каждого подразделения. Структура компании представлена на рисунке 1.1



Рисунок 1.1 – организационная структура компании «Дилижанс»

Компания «Дилижанс» имеет линейную структуру управления, во главе каждого подразделения стоит руководитель, наделенный всеми полномочиями, единолично руководящий подчиненными и сосредоточивающий в своих руках все функции управления.

К достоинствам данной структуры можно отнести:

- единство распорядительства;
- простота и четкость подчинения;
- полная ответственность руководителя за результаты деятельности подчиненных ему подразделений;

- оперативность в принятии решений;
- согласованность действий исполнителей;
- получение нижестоящими звеньями согласованных между собой распоряжений и заданий.

Из основных недостатков следует выделить:

- недостаточная гибкость к изменяющейся внешней среде;
- большая информационная перегрузка руководителя, огромный поток документов, множественность контактов с подчиненными, вышестоящими и смежными звеньями;
- высокие требования к руководителю, который должен быть высококвалифицированным специалистом с обширными разносторонними знаниями и опытом по всем функциям управления и сферам деятельности, осуществляемым подчиненными ему работниками [7].

Исполнительным директором является Белан Андрей Михайлович, по совместительству он же выступает в роли проектного менеджера и именно в его руках сосредоточены все рычаги управления компании.

В подчинении у директора находятся начальник мастерских, он проводит работу по совершенствованию организации производства, технологии, механизации и автоматизации производственных процессов, предупреждению брака и повышению качества ремонта. В подчинении у начальника мастерских находятся мастера зоны технического обслуживания, они производят оценку состояния всех узлов велосипеда, выявляют неисправности и их причины появления, определяют степень пригодности оборудования. На профессиональном языке это называется – дефектовка. Так же мастера зоны технического обслуживания производят замену расходных материалов (тормозные колодки, жидкости, масла) и выполняют протяжку резьбовых соединений.

Мастера зоны текущего ремонта выполняют комплекс работ, непосредственно связанный с устранением неисправностей и повреждений, имеющих на велотехнике. Обычно, выполняются контрольные, разборочно-сборочные,

регулирующие и крепежные работы, в ходе которых детали, узлы и агрегаты велосипеда приводятся в исправное состояние. В обязанности мастеров текущего ремонта входит проверка качества ремонтных работ, осуществление мероприятий по сокращению сроков и снижению их себестоимости, повышение стойкости деталей и узлов, предупреждение брака и улучшение качества ремонта, а также выполнение плановых заданий, максимальное использование производственных мощностей.

Начальник отдела снабжения несет ответственность за организацию процесса обеспечения материалами, товарами, инструментом, спецодеждой, хозяйственным инвентарем. Он так же участвует в согласовании условий и заключении договоров поставок по материально-техническому обеспечению организации, принимает меры по расширению прямых связей с поставщиками, следит за состоянием запасов и товаров, выполняет работы, связанные с подготовкой претензий к поставщикам.

Заведующий складом руководит работой склада по приему, хранению и отпуску товаров, по их размещению с учетом наиболее рационального использования складских площадей, облегчения и ускорения поиска необходимых товаров. Обеспечивает сохранность складироваемых товаров, обеспечивает соблюдение режимов хранения. Следит за наличием и исправностью противопожарных средств, состоянием помещений, оборудования и инвентаря на складе и обеспечивает их своевременный ремонт. Заведующий складом организует проведение инвентаризации товарно-материальных ценностей, обеспечивает сбор, хранение и своевременный возврат поставщикам многооборотной тары.

В компании «Дилижанс» присутствует менеджер по работе с клиентами, он выполняет функции секретаря компании, производит регистрацию заявок на прием, организует резервирование товара по заявкам клиентов, ведет учет текущих технических заданий, заносит в базу данных сведения о новых заказчиках, ведет историю продаж на каждого клиента, осуществляет прием клиентов в офисе с последующей передачей дела непосредственным исполнителям.

1.2 Оценка факторов внешней среды компании «Дилижанс»

Анализ внешней среды выступает важнейшим компонентом стратегического управления. Внешняя среда является существенным источником поступления ресурсов компании, которые требуются для ее функционирования. Именно внешняя среда устанавливает перечень критериев, оказывающих на организацию разные по характеру, степени и периодичности влияние. Ряд факторов может складываться для организации положительно, что создает для фирмы дополнительные возможности, но есть и противоположные условия, формирующие угрозы для ее деятельности.

Внешняя среда оказывает влияние на дальнейшую судьбу любой организации, но в свою очередь руководству компании остается лишь своевременно реагировать на изменения, так как не существует механизма для управления внешними факторами. Поэтому руководителю компании особенно важно оценивать сложившуюся обстановку и влияние внешней среды, для этого производится ее комплексный анализ, включающий в себя:

- 1) анализ макроэкономического окружения;
- 2) анализ микроэкономического окружения;
- 3) качественную оценку факторов внешней среды;
- 4) количественную оценку факторов внешней среды;
- 5) формирование матрицы угроз и возможностей.

1.2.1 Анализ макроэкономического окружения

Макроокружение является совокупность всех влияющих на данную организацию объектов и факторов, которые находятся за пределами организации, и на которые компания не имеет возможности воздействовать. Широко распространенным методом оценки макроэкономического окружения является PEST-анализ. Это простой и удобный способ анализа внешней среды компании, он

часто используется для оценки ключевых рыночных тенденций отрасли, а также его результаты в дальнейшем необходимы для определения списка угроз и возможностей при составлении SWOT анализа компании. Проведем PEST - анализ для компании «Дилижанс».

Для начала рассмотрим какие политические критерии имеют весомое значение для деятельности фирмы.

Для предпринимателей, находящихся на упрощенной системе налогообложения, регулярно выдвигаются новые требования и вносятся поправки в действующие нормативные акты. Предприниматель обязан обеспечить беспрекословное выполнение всех обязательств, и для этого зачастую необходимы затраты временного ресурса. Встречаются случаи, что продолжение функционирования той или иной организации невозможно и останавливается на некоторый период, до проведения определенной проверки или получения лицензии. Это оборачивается издержками для руководства и недополучением прибыли, но позволяет сохранять порядок, и в целом, совершенствовать систему взаимодействия государственных органов с частными предпринимателями. Касательно компании «Дилижанс», то она является примером для многих конкурентов в своей сфере, и соответствует всем необходимым требованиям, но руководство компании не в силах обезопасить себя от непредвиденных изменений в законодательстве, которые в конечном счете ограничат или прекратят дальнейшую деятельность фирмы.

Изменение транспортной политики вызовет преобразования в транспортной системе, что повлечет за собой рост тарифов на стоимость транспортных услуг. Исходя из этого возрастет величина затрат на доставку необходимых материалов и запчастей. В результате смены политики, сотрудничество и взаимодействия с некоторыми странами по вопросам грузоперевозок могут приобрести новый формат, по итогам которого будут изменены прежние соглашения, что может сформировать новые затруднения или временные задержки для нашей компании.

Ограничения на ввоз товаров из-за рубежа регулируются федеральной таможенной службой, которая может поместить товары под определенные таможенные режимы, осуществить специальные таможенные процедуры, а также взимать таможенные платежи. В случае ужесточения таможенных правил, это в полном объеме скажется на стоимости и производительности мастерской. Если произойдет повышение пошлин, то это приведет к удорожанию импортных комплектующих, требуемых для работы мастерской. Если будут введены ограничения или запрет на ввоз определенной группы товаров, то это подвергнет нашу компанию к риску отсутствия необходимых деталей.

Санкции от иностранных государств, оказывают негативное воздействие, но для развития собственного дела руководству компании важно адаптироваться и предпринимать действия, направленные на компенсацию ущерба. Устоявшиеся отношения с представителями иностранных государств, которые предоставляли требуемую продукцию нашей фирме, в любой момент могут прекратиться в связи с усилением санкционной политики. Если же санкции не окажут прямого воздействия на компанию «Дилижанс», то они обязательно скажутся косвенным образом на ее деятельности.

Усиленный контроль со стороны проверяющих ведомств является сложным вопросом. Не допускается оставлять без государственного контроля работу частных компаний, но внеплановые проверки, которые зачастую приводят к прекращению работы организации, негативно сказываются на экономическом росте малого бизнеса. Государственное регулирование в сфере предпринимательства может осуществляться различными методами и способами, но главная его цель — защита публичных, т.е. общественных, интересов от злоупотреблений частных лиц [8]. Но также важно заключить крепкое сотрудничество владельцев бизнеса с государственными структурами, чтобы наилучшим образом соблюдались интересы обеих сторон.

В экономических факторах, на первом месте стоит угроза экономического кризиса. Ухудшение экономического положения большинства отраслей влечет

нарушение сложившихся производственных связей и ряд других отрицательных событий, как например банкротство предприятий и рост безработицы. Частью экономического цикла является экономический кризис, поэтому руководство компании Дилижанс для себя приняло решение избегать крупномасштабного использования заемного капитала и сосредоточилось на разработке стратегии работы в период экономического спада.

Ключевую позицию занимает один из самых распространенных факторов – девальвация национальной валюты. Многие компании сталкиваются с этой проблемой и стремятся обезопасить собственные активы от неожиданного обесценивания на международном рынке. Если компании удастся привести все выплаты и поступления к одной валюте, то она перестанет быть зависимой от величины курса и сможет освободить себя от ряда издержек связанных с конвертацией. Но в нашем случае, когда все комплектующие приобретаются за иностранную валюту, а все клиенты мастерской производят расчеты строго в рублях, данное решение является недопустимым. Если мы переложим валютные риски на потребителей наших услуг, то тем самым отпугнем значительную часть покупателей и станем неконкурентоспособными. Существует выход из сложившейся ситуации, можно организовать собственное производство необходимых запчастей или же закупать у отечественных производителей, не прибегая к использованию валюты. Полностью обезопасить свой бизнес от девальвации, скорее всего не получится, а постараться защитить его от валютных рисков все же стоит. Первым делом, следует организовать резерв компании в нескольких видах валют, пусть это будет та валюта, в которой производятся сделки с поставщиками. Затем можно заключить форвардный контракт на поставку товаров с заранее зафиксированным валютным курсом. Компания «Дилижанс» имеет ряд соглашений данного формата и неоднократно уберегала себя от негативных последствий девальвации.

Повышение величины налогов может предопределить дальнейшее развитие фирмы, это объясняется тем фактом, что при увеличении налоговой нагрузки на

организацию, снижается величина ее чистой прибыли. Тем самым, это приводит к снижению рентабельности или же к полному сворачиванию деятельности компании.

Изменение цен на энергоресурсы всегда отражается на экономическое сообщество и неоднократно становилось причиной снижения экономической активности. Удорожание энергоресурсов проявляется в росте конечной стоимости продукции, при снижении же стоимости энергоресурсов возрастает риск девальвации национальной валюты.

Инфляция ведет к снижению покупательной способности населения, что в свою очередь сдерживает развитие организации и экономики в целом. Для нашей компании сохраняется риск возникновения событий, предшествующих высокому уровню инфляции, а, следовательно, на рынке может установиться нестабильное положение, которое не позволит руководству производить объективное планирование.

К социальным критериям относятся демографические изменения, в частности численность населения челябинской области, доля населения в возрасте от 15 до 64 лет, величина миграции, численность людей, ведущих здоровый образ жизни. Исходя из динамики демографических показателей, наша компания производит анализ по результатам которого корректируется общая тактика развития организации.

Структура доходов и расходов является важнейшим показателем уровня жизни населения. С ходом времени происходит изменения в составе доходов, в основном она состоит из денежных притоков от оплаты труда, предпринимательской деятельности и социальных выплат. Изменение величины доли одной из составляющих влечет перестраивание всей структуры доходов. В состав расходов входят покупки товаров и оплата услуг, обязательные платежи и разнообразные взносы, приобретение недвижимости и прирост финансовых активов. На основании структуры расходов и доходов будет формироваться покупательское

поведение и выстраиваться будущий спрос на товары. Следовательно, изменения в структуре оказывают влияние на конъюнктуру рынка.

Положительное отношение у населения к активному отдыху, приведет к актуализации спорта и вызовет интерес публики к физической культуре. Велопогулки всегда оставались любимым хобби после рабочей недели у жителей Челябинска, а количество техники, представленной вблизи парков подтверждает это. Клиенты «Дилижанс» делаясь впечатлениями подчеркивали, что, отправляясь колесить по природе они приглашают друзей, так как всегда приятнее быть в компании своих товарищей. Таким образом, на сегодня выявлена тенденция среди населения на популяризацию активного вида отдыха, и задача руководства компании обеспечить всем необходимым потребителей присоединившиеся к здоровому образу жизни.

Репутацию компании следует рассматривать как актив, при грамотном использовании, которого можно крепко обосноваться на рынке и добиться конкурентных преимуществ. Следует помнить, что репутация компании будет зависеть от качества сервиса, а также уровня производимых услуг. Частое упоминание в информационной среде компании позволяет привлекать новых клиентов и удерживать постоянных, но по мнению руководства главное это рецензия самих клиентов, которые делятся благодарными отзывами со своими друзьями.

Главные тематические события и ключевые мероприятия стимулируют приток целевой аудитории и способствуют выстраиванию крепких отношений. Привлечение внимания общественности формирует публику, которой по истине интересно находиться в окружение единомышленников. В Челябинске проводятся такие мероприятия как «ВелоГород», «Веломагистраль», «Велопарад» и все они побуждают присоединиться к общему движению любителей велотехники.

К технологическим аспектам относится появление новых продуктов. Развитые партнерские отношения с поставщиками позволяют на некоторое время оставаться компании вне конкуренции, за счет поступления инновационных разработок и

технологии партнеров. Мастерская «Дилижанс» постоянно ведет активную модернизацию и разработку собственных технологий, имеет производственные секреты (ноу-хау). Примером служит автоматическая установка по устранению осевого и радиального биения обода. Скорость обновления оборудования и модельного ряда с каждым днем лишь нарастает и руководство компании предпринимает все необходимые меры, чтобы соответствовать предъявляемым требованиям рынка. Нет стремления, руководствоваться лишь устаревшими принципами, компания ясно видит свое дальнейшее развитие, есть курс, и направление, в котором следует двигаться. На сегодня производится адаптация и представление для широкой общественности обновленной планетарной коробки передач, это система переключения скоростей для велосипеда, является более надежной и долговечной, нежели обычная классическая (кассетная). Материальные ресурсы позволяют выстраивать стратегию для успешного будущего компании, а специалисты реализовывают и перенимают современные решения в своем деле. В целом инновационный потенциал приумножается и находит свое отражение в новых продуктах компании, производится всесторонняя модернизация и приобщение к актуальным тенденциям.

Технические и технологические изменения, влияющие на себестоимость продукции должны быть на повестке дня и тщательно изучаться специалистами фирмы. Как бы успешно ни функционировало предприятие, но, если его руководство не нацелено на освоение новых технологий, позволяющих использовать новые виды продукции более высокого качества и с наименьшими затратами, оно через определенный промежуток времени рискует стать неконкурентоспособным. Обновление оснащения или усовершенствование технологии позволяет сократить издержки и тем самым повысить производительность, на фоне увеличения рентабельности компании.

Прекращение выпуска запчастей для более ранних моделей приведет к трудностям в работе с потребителями распоряжающимися устаревшей техникой. Для устранения неполадки потребуется замена износившейся части, но при

прекращении производства указанной детали, ее попросту нигде будет взять. Клиент не станет менять имеющуюся технику по причине отсутствия необходимых комплектующих, но у него возникнет необходимость произвести ремонт. Компания «Дилижанс» скорее всего разрешит проблему клиента, но встречаются примеры из практики, когда замена невозможна в связи с уникальными свойствами детали.

Влияние интернета оказывает положительное воздействие на продвижение продуктов компании, следовательно, необходимо уделить дополнительное внимание руководства на современные методы коммуникации и способы передачи данных. Доступность информации о фирме, наличие простого способа связаться с ее представителями является важным условием конкурентоспособности организации. Сегодня, когда клиент обращается к информационному ресурсу организации в поиске необходимых сведений, руководству важно обеспечить удобный интерфейс для посетителей. Ведь от уровня сервиса будет зависеть первое впечатление о компании, а также формироваться будущие отношения с целевой аудиторией. Приобретает популярность использование социальных сетей, которые научились выгодно использовать как сами потребители услуг, так и представители организации. Применяя их в качестве площадки для диалога, выстраиваются целостные экономические связи.

Ускоренное освоение новых технологий подразумевает под собой наличие необходимых ресурсов для того, чтобы применить и ввести в эксплуатацию инновационную технологию с темпом, опережающим ближайших конкурентов по региону. Применение высокопроизводительных станков и оборудования, возможно при условии, что персонал компании знает, как с ним обращаться, выработал необходимые навыки и осведомлен о допущениях в работе. Для это потребуется подготовка рабочих, то есть временные затраты на обучение и адаптацию штата. Следовательно, если мы говорим про ускоренное освоение технологии, то в первую очередь речь идет про сокращенный временной период необходимый для ее полного внедрения.

Таблица 1.1 – PEST анализ

Политика	Р	Экономика	Е
1. Изменения в законодательстве		1. Экономический кризис	
2. Изменение транспортной политики		2. Девальвация рубля	
3. Ограничение ввоза товаров из-за рубежа		3. Повышение величины налогов	
4. Санкции от иностранных государств		4. Изменение цены на энергоресурсы	
5. Усиленный контроль со стороны проверяющих ведомств		5. Инфляция	
Социум	S	Технология	T
1. Демографические изменения		1. Новые продукты, скорость обновления	
2. Изменение структуры доходов и расходов		2. Технические и технологические изменения, влияющие на себестоимость продукции	
3. Положительное отношение у населения к активному отдыху		3. Прекращение выпуска запчастей для более ранних моделей	
4. Репутация компании		4. Информация и коммуникации, влияние интернета	
5. Главные тематические события и ключевые мероприятия		5. Ускоренное освоение новых технологий	

1.2.2 Анализ микроэкономического окружения

Анализ микроэкономической среды рассматривает взаимодействия потребителей, поставщиков с организацией, а также действия конкурентов и возможность появления новых представителей рынка.

Одним из наиболее распространенных методов оценки микроэкономического окружения является метод оценки пяти конкурентных сил по Майклу Портеру. Он позволяет определить сложившуюся структуру отрасли, проанализировать ее привлекательность, охарактеризовать уровень конкуренции и выработать необходимую стратегию развития. Сам метод состоит из оценки уровня влияния следующих факторов:

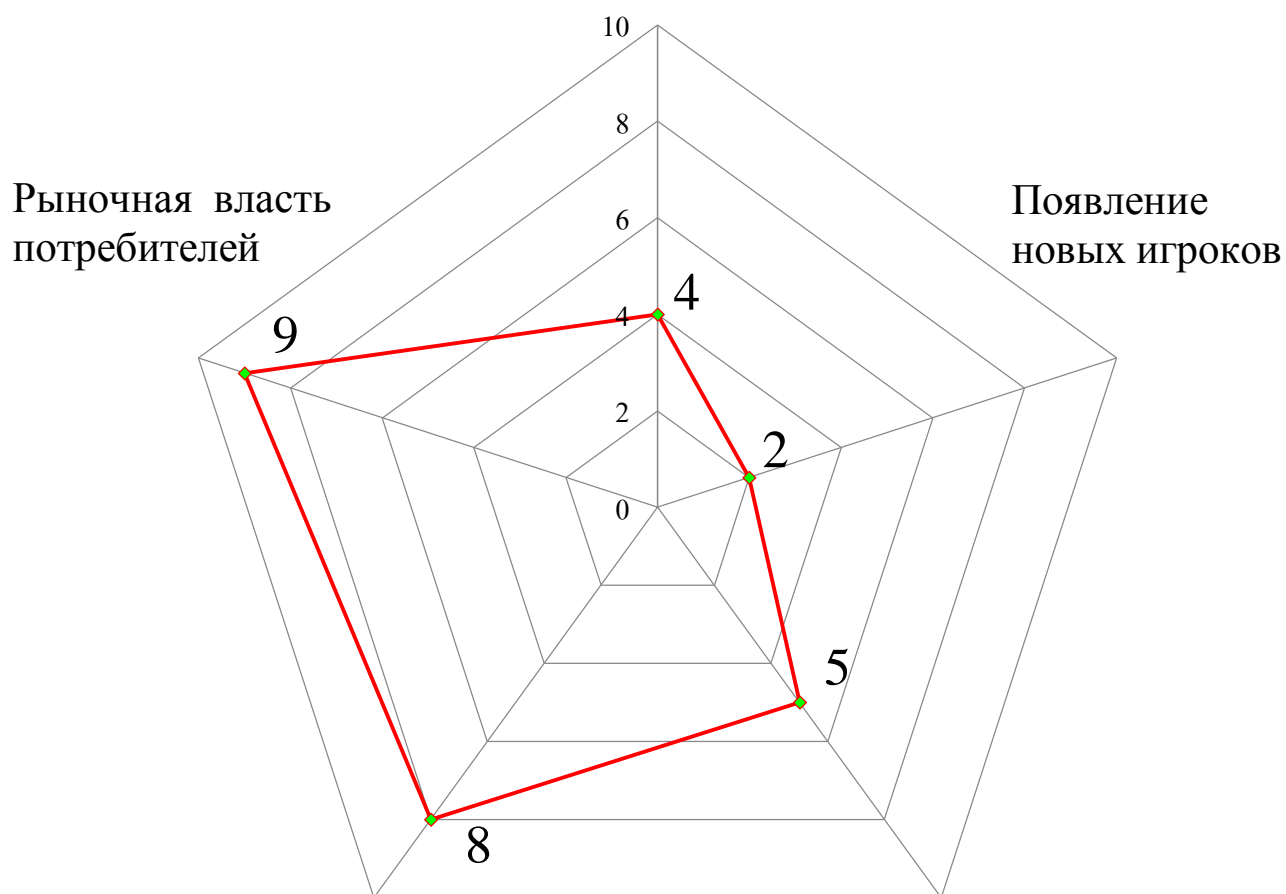
- 1) имеющиеся конкуренты;
- 2) появление новых игроков;
- 3) появление товаров заменителей на рынке;
- 4) рыночная власть поставщиков;
- 5) рыночная власть потребителей.

Модель пяти конкурентных сил Портера, разрешает провести оценку уровня конкуренции в отрасли и выявить барьеры, которые могут послужить причинами для снижения прибыли компании [5].

Предназначение данной модели заключается в том, что с помощью нее руководство фирмы осуществляет поиск и анализ сферы деятельности, в которой организация не будет испытывать критического влияния конкурентных сил, или же она будет иметь ряд преимуществ, которые сможет использовать в собственных интересах.

Оценим влияние пяти сил М. Портера на организацию «Дилижанс» и выделим основные направления, на которых следует сконцентрировать внимание руководства. Для наглядного представления оценки построим лепестковую диаграмму, которую можно наблюдать на рисунке 1.2.

Имеющиеся конкуренты



Рыночная власть поставщиков

Появление товаров заменителей на рынке

Рисунок 1.2 – Влияние структурных сил конкуренции на компанию «Дилижанс»

Оценки от 1 до 10 отображают заключение экспертной комиссии. Во время проведения анализа конкурентных сил по Майклу Портеру, комиссией было определено, что для компании «Дилижанс» уровень конкуренции в отрасли устанавливается на отметке в 4 балла. Это аргументировано тем, что основные возможные конкуренты, в частности сервисы «Velo-pro» и «Sport House» занимаются техническим обслуживанием, а не комплексным ремонтом и моддингом. Также важным отличием, способствующим подтверждению оценки

группы экспертов, служит тот факт, что в последнее время у конкурентов наблюдается тенденция производить переоснащение своих мастерских под складские помещения, с целью минимизации издержек в зимний сезон. Наша же компания в состоянии функционировать стабильно круглый год. Уровень конкурентной борьбы можно оценить в 10 баллов при условии, если на рынке присутствует крупное число игроков и соблюдается относительное равенство в объемах продаж. Сегодня размеры и возможности конкурирующих фирм несоизмеримы с нашей компанией, но всегда существует угроза насыщения рынка. Имеющиеся на региональном рынке конкуренты не представляют большой угрозы для нашей организации, поскольку перечень оказываемых услуг сторонними организациями является узким и не предусматривает обслуживание дорогостоящей техники, требующей определенного набора инструментов, а также наличие специализированного оборудования. В связи с тем, что наша организация напрямую сотрудничает с ведущими производителями велотехники, она имеет конкурентные преимущества и смело выступает в качестве регионального лидера, способствуя развитию всего рынка. Но ничто не стоит на месте, и недооценивать возможные перемены у конкурентов – не следует.

Представление рынку новых участников, зачастую вызывает оживление среди бывших игроков и заставляет их пересмотреть свои планы, но уже с условием наличия заинтересованных в доле рынка новоиспеченных оппонентов. В случае с компанией «Дилижанс» руководству не стоит ожидать появления новых игроков в ближайшие 3 года, способных конкурировать наравне. Но угроза все равно сохраняется, и эксперты расценили ее в 2 балла. Появление новых игроков возможно, но это будут компании, которые специализируются на мелком ремонте и назвать их полноценными конкурентами будет не верно. Для конкуренции с «Дилижанс» новым представителям рынка потребуется привлечь крупные инвестиции, то есть преодолеть входной порог, который выражается в потребности капитала, также придется нарабатывать клиентскую базу и устанавливать связи с партнерами из-за рубежа. Все это, конечно, имело бы смысл при наличии

неосвоенного рынка, но на данный момент придерживаться мысли развязать борьбу с лидером в надежде занять его место, является не актуальным. На ведение наступательной политики уйдет часть ресурсов столь необходимых для развития и становления новой компании на рынке, но в итоге это скажется на финансовый результат, вероятно, он окажется отрицательным. Изначально конкурентам потребуется сформировать отлаженную систему сбыта и при этом учесть все особенности рынка. Скорее всего это чрезвычайно сложная задача, и ее исполнение на практике не найдет отражения. В случае если бы в отрасли отсутствовали ограничивающие факторы в виде дорогостоящей материальной базы, уникальных технологий, а также в кадровом составе, тогда возможно оценить влияние структурной силы на отметке в 10 баллов с точки зрения появления новых игроков.

Угроза появления товаров-заменителей на рынке оценена на 5 баллов из 10 возможных, это свидетельствует о необходимости компании производить четкую дифференциацию собственной линейки продукции и при этом избегать ее стандартизации. Максимальная оценка по мнению экспертов, была бы выставлена при условии, если на рынке стал укрепляться товар с более привлекательной ценой и большим набором функций, а ажиотаж вокруг него усиливался бы за счет масштабной рекламной кампании. Такое уже случалось в 2015 году, когда у публики пользовались спросом моноколеса и гироскутеры. Внезапное появление данных новинок вызвало снижение спроса на привычную велосипедную технику, что, естественно, негативно отразилось на рынке компании «Дилижанс». Но через несколько лет, потребители, наигравшись с новомодными гаджетами, вернулись к прежней двухколесной классике, тем самым укрепив положение нашей фирмы. Появление на рынке товар-субститутов может сказаться на объеме выручки, причем спрогнозировать величину отклонения будет крайне сложно. Каждый день появляется что-то новое и лишь потребители определяют дальнейшую судьбу и темп развития того или иного товара. Случается, и такое, что вчерашнее увлечение и стремление публики приобрести определенный продукт, имеющий колоссальный спрос, внезапно сменяется халатным безынтересным отношением клиента. И все

это на фоне появления новинки, которая обращает прежние продукты и технологии в пережиток прошлого. В компании «Дилижанс» тщательно ведут мониторинг мирового рынка на наличие инновационных проектов, способных изменить привычный взгляд на обыденные вещи. Важно своевременно принять меры по актуализации проводимых работ в мастерских компании и иметь в наличии современные продукты, которые призваны избавить потребителей от ряда проблем. В таком случае, будет сохраняться интрига, а также интерес покупателя к предложениям продавца, и собственно, сам бизнес.

Серьезную угрозу для жизнедеятельности компании представляет зависимость от поставщиков и их торговой политики. Комиссия расценила вероятную угрозу в 8 баллов, тем самым отметив, что влияние бизнес партнеров, действительно, может критически сказаться на всю организацию в целом. До критического значения компанию отделяют, крепкие дружественные связи с непосредственными производителями запчастей, которые заинтересованы в дальнейшем выстраивании отношений. Но если принять к учету тот факт, что возможное усиление санкционного давления приведет к окончательному запрету на ввоз товаров из-за рубежа, то уровень угрозы приобретает максимальное значение в 10 баллов. Рыночная власть поставщиков остается открытым вопросом и актуальной угрозой со дня открытия нашей организации. Работая с партнерами со всего мира, диверсифицируя число поставщиков компания «Дилижанс» стремится снизить уровень риска и зависимость от производителей запчастей. Но какие бы мероприятия не проводились, полностью отстраниться и стать автономными организациями, фирмам, которые выстроили свою политику и производство за счет импортных оригинальных комплектующих для соответствующей техники, не удастся. Можно предложить клиенту аналоги собственного производства при условии, если их качество, а также цена будет устраивать обе стороны. Следует попробовать снизить зависимость собственной организации от вендора, но ясно осознавать, что часть аудитории всегда заинтересованно и видит ценность именно в брендовых товарах, произведенных на зарубежных мощностях. Компания

«Дилижанс» понимает интересы и целевой запрос аудитории и оперативно предоставляет тот ассортимент, который поистине ориентирован на самого клиента. Но случается так, что при поломке малозначимой детали или узла, которая не влияет на работу велосипеда в целом, но может привести в дальнейшем к серьезному ущербу при эксплуатации, клиент готов пожертвовать фирменным логотипом и довольствоваться аналогичным продуктом, произведенным сторонней компанией, в надежде не упустить драгоценное время. Наша организация не устанавливает фальсифицированные продукты, а также реплики оригинальных товаров, но ничто не мешает ей удовлетворить имеющийся спрос аудитории на товары, произведенные под нашим именем. Тем самым клиент сохранит уверенность в качестве товара, сэкономит время на ожидании возможной доставки, а компания «Дилижанс» получит собственный востребованный продукт и отчасти снизит влияние власти поставщиков.

Рыночная власть потребителей формирует и устанавливает рамки, по которым будет выстраиваться дальнейшая судьба той или иной компании. Эксперты обозначили угрозу влияния потребителей на судьбу компании, как ключевую среди пяти действующих сил. Ее охарактеризовали на 9 баллов, и такая оценка объективно отражает сложившуюся ситуацию. Максимальное значение рыночной власти потребителей на уровне 10 баллов установилась бы при условии, если наша компания сотрудничала лишь с частными лицами, избегая совместной деятельности с корпоративными клиентами. Сегодня на рынке сформировался запрос на продукцию, которая отвечает современным требованиям безопасности. Технологии не стоят на месте и постоянно совершенствуются, а, следовательно, и выпускаемая продукция переиздается и актуализируется. Исходя из этого выработано требование потребителей, что, придя в мастерскую, клиент всегда должен иметь возможность приобрести новейшие модели комплектующих и выбрать лучшее из всего товарного ассортимента. Целевая аудитория «Дилижанс» ориентируется на качество и гарантии нашей мастерской и в первую очередь рассчитывает на достойное обслуживание своей дорогостоящей техники. Поэтому

перед руководством компании стоит задача своевременно предоставить новинки на региональный рынок и соответствовать сегодняшним требованиям и ожиданиям клиентов. Именно потребитель решает, насколько успешно станет функционировать наша мастерская, как будет определен перечень задач для руководства и сколько сможет просуществовать организация на данном рынке. Если рыночная власть потребителей превалирует над властью поставщиков, то стоимость продукции будет снижаться и чем ярче эта разница, тем больше разрыв между желаемой ценой поставщика и ее фактическим значением [6]. Но конкретно в нашей ситуации мы имеем дело с рядом услуг, которые пользуются неэластичным спросом. То есть потребитель заинтересован в оказываемой услуге больше, чем в средствах, и повышение цены не критично сказывается на объеме потребления. Таким образом, ценовая чувствительность потребителей не определяющий фактор для нашей компании, а вот количество потребителей и их степень зависимости от существующих каналов дистрибуции основополагающие критерии для успешной работы.

Таблица 1.2 – Матрица факторов микросреды

Фактор	Содержание фактора
Угроза появления новых игроков	Появления новых игроков в ближайшие 3 года не последует
Рыночная власть потребителей	Высокий уровень власти потребителей
Рыночная власть поставщиков	Высокая степень зависимости от поставщиков и их торговой политики
Уровень конкурентной борьбы	Имеющиеся на региональном рынке конкуренты не представляют большой угрозы
Угроза появления субститутов	Воздействие товаров заменителей среднее

1.2.3 Оценка влияния факторов внешней среды

С помощью анализ макроэкономической и микроэкономической среды были выражены основные факторы, воздействующие на компанию «Дилижанс». Произведем качественную оценку факторов внешней среды, разделим факторы на возможности и угрозы, приведем пояснения. Для определяем вектора воздействия фактора отрицательное воздействие (угроза) обозначим минусом, а положительное воздействие (возможность) обозначим как плюс.

Таблица 1.3 – Качественная оценка факторов внешней среды

Фактор	Вектор воздействия +/-	Пояснение
Изменения в законодательстве	-	Ограничительные меры или постановление на запрет деятельности компании
Изменение транспортной политики	-	Повышение тарифов на грузоперевозки
Ограничение ввоза товаров из-за рубежа	-	Отсутствие комплектующих для нужд компании
Санкции от иностранных государств	-	Прекращение сотрудничества с иностранными партнерами
Усиленный контроль со стороны проверяющих ведомств	-	Снижение эффективности деятельности компании
Экономический кризис	-	Риск несостоятельности
Девальвация рубля	-	Снижение объемов импорта приводящее к замедлению производства

Продолжение таблицы 1.3

Фактор	Вектор воздействия +/-	Пояснение
Повышение величины налогов	-	Снижение объема прибыли
Изменение цены на энергоресурсы	-	Рост конечной стоимости продукции или усиление валютных рисков
Инфляция	-	Снижение покупательной способности населения
Демографические изменения	+	Рост доли населения ведущего здоровый образ жизни
Изменение структуры доходов и расходов	-	Изменение конъюнктуры рынка
Положительное отношение у населения к активному отдыху	+	Заинтересованность в продуктах компании
Репутация компании	+	Неоплачиваемая популяризация фирмы
Главные тематические события и ключевые мероприятия	+	Привлечение целевой аудитории
Новые продукты, скорость обновления	+	Усиление конкурентных преимуществ компании
Технические и технологические изменения, влияющие на себестоимость продукции	+	Снижение величины издержек мастерской
Прекращение выпуска запчастей для более ранних моделей	-	Осложнение в работе с владельцами ретротехники

Окончание таблицы 1.3

Фактор	Вектор воздействия +/-	Пояснение
Информация и коммуникации, влияние интернета	+	Дополнительный механизм по продвижению продуктов компании
Ускоренное освоение новых технологий	+	Сокращение сроков отводимых для модернизации фирмы
Появления новых игроков в ближайшие 3 года не последует	+	Формирование более точных прогнозных значений
Высокий уровень власти потребителей	-	Прямая зависимость от числа клиентов
Высокая степень зависимости от поставщиков и их торговой политики	-	В случае резкого прекращения деловых отношений с партнерами, компания приостанавливает деятельность
Имеющиеся на региональном рынке конкуренты не представляют большой угрозы	+	Увеличение собственной доли рынка
Воздействие товаров заменителей среднее	+	Товары субституты не способны привести фирму к критическому состоянию

Следующем шагом, для обобщения результатов работы по анализу стратегических факторов внешней среды, применим специальную форму – резюме анализа внешних стратегических факторов или как ее принято обозначать EFAS - анализ. В таблице 1.4 и в таблице 1.5 представим взвешенную оценка факторов внешней среды.

Таблица 1.4 – EFAS-анализ внешних факторов (возможности)

Фактор	Оценка воздействия факторов	Вес фактора	В баллах
			Взвешенная оценка
Новые продукты, скорость обновления	5	0,25	1,25
Ускоренное освоение новых технологий	5	0,13	0,65
Технические и технологические изменения, влияющие на себестоимость продукции	4	0,13	0,52
Репутация компании	4	0,11	0,44
Информация и коммуникации, влияние интернета	4	0,10	0,40
Главные тематические события и ключевые мероприятия	4	0,10	0,40
Имеющиеся на региональном рынке конкуренты не представляют большой угрозы	3	0,05	0,15
Положительное отношение у населения к активному отдыху	3	0,05	0,15
Воздействие товаров заменителей среднее	2	0,03	0,06
Появления новых игроков в ближайшие 3 года не последует	2	0,03	0,06
Демографические изменения	1	0,02	0,02
Итого	-	1	4,1

Таблица 1.5 – EFAS-анализ внешних факторов (угрозы)

Фактор	Оценка воздействия факторов	Вес фактора	В баллах
			Взвешенная оценка
Девальвация рубля	5	0,20	1,00
Ограничение ввоза товаров из-за рубежа	4	0,18	0,72
Санкции от иностранных государств	4	0,10	0,40
Повышение величины налогов	4	0,09	0,36
Прекращение выпуска запчастей для более ранних моделей	4	0,08	0,32
Инфляция	4	0,07	0,28
Экономический кризис	3	0,05	0,15
Изменения в законодательстве	2	0,07	0,14
Усиленный контроль со стороны проверяющих ведомств	4	0,03	0,12
Изменение цены на энергоресурсы	2	0,05	0,10
Изменение транспортной политики	2	0,05	0,10
Изменение структуры доходов и расходов	2	0,03	0,06
Итого	-	1	3,75

Итоговая оценка свидетельствует о степени реакции компании на текущие и прогнозируемые факторы внешней среды. итоговая оценка сравнивается по тому же принципу, что и оценка воздействия каждого фактора. Проанализировав возможности фирмы, оценка компании составила 4,1. Это выражает тот факт, что реакция предприятия находится на хорошем уровне и руководство реагирует оперативно. Проанализировав угрозы фирмы, оценка компании составила 3,75. Таким образом, компания демонстрирует хороший отклик и на потенциальные угрозы внешней среды.

Следующим шагом составим матрицу возможностей (таблица 1.6) и матрицу угроз (таблица 1.7).

Таблица 1.6 – Матрица возможностей организации

Вероятность использования возможностей	Влияние на организацию		
	Сильное	Умеренное	Малое
Высокая	- Новые продукты - Ускоренное освоение технологий		
Средняя	- Технические и технологические изменения - Репутация компании - Информация и коммуникации, влияние интернета - Тематические события	- Имеющиеся конкуренты не представляют большой угрозы - Положительное отношение к активному отдыху	
Низкая	- Воздействие товаров заменителей среднее	- Появления новых игроков в ближайшие 3 года не последует	- Демографические изменения

Таблица 1.7 – Матрица угроз организации

Вероятность реализации угрозы	Влияние на организацию		
	Сильное	Умеренное	Малое
Высокая	- Девальвация рубля - Ограничение ввоза товаров из-за рубежа - Санкции от иностранных государств		
Средняя	- Повышение величины налогов - Прекращение выпуска запчастей для более ранних моделей - Инфляция	- Экономический кризис - Изменения в законодательстве	
Низкая	- Усиленный контроль со стороны проверяющих ведомств ранних моделей - Изменение цены на энергоресурсы	- Изменение транспортной политики	- Изменение структуры доходов и расходов

Экспертная группа оценивающая стратегическое положение организации во главе с руководителем компании «Дилижанс», вынесла решение выделить следующие наиболее значимые возможности и угрозы:

Таблица 1.8 – Наиболее значимые возможности и угрозы

Возможности	Угрозы
Новые продукты, скорость обновления	Девальвация рубля
Ускоренное освоение новых технологий	Ограничение ввоза товаров из-за рубежа
Технические и технологические изменения, влияющие на себестоимость продукции	Санкции от иностранных государств
Репутация компании	Повышение величины налогов
Информация и коммуникации, влияние интернета	Прекращение выпуска запчастей для более ранних моделей
Главные тематические события и ключевые мероприятия	Инфляция

1.3 Оценка внутренней среды компании «Дилижанс»

1.3.1 Анализ финансового состояния

1.3.1.1 Анализ динамики и структуры баланса

По данным бухгалтерского баланса компании был произведен анализ ее имущества за три прошедших года, по результатам которого было сформировано следующее заключение.

Таблица 1.9 – Горизонтальный анализ имущества компании за 2017-2019 гг.

В тыс. руб.

Виды имущества	31.12. 2017г.	31.12. 2018г.	31.12. 2019г.	Абс.прирост, тыс. руб.		Темп роста, %	
				2018	2019	2018	2019
АКТИВЫ	2 405	2 432	2 677	27	245	1,12	10,07
I. Внеоборотные активы	1 457	1 603	1 767	146	164	10,02	10,23
Основные средства	1 453	1 590	1 747	137	157	9,43	9,87
Финансовые вложения	4	8	20	4	12	100,00	150,00
Прочие внеоборотные активы	0	5	0	5	-5	-	-100,00
II. Оборотные активы	948	829	910	-119	81	-12,55	9,77
Запасы	731	766	824	35	58	4,79	7,57
НДС	5	7	11	2	4	40,00	57,14
Дебиторская задолженность	19	25	33	6	8	31,58	32,00
Финансовые вложения	162	2	15	-160	13	-98,77	650,00
Денежные средства	18	20	17	2	-3	11,11	-15,00
Прочие оборотные активы	13	9	10	-4	1	-30,77	11,11

В целом, за исследуемый период имущество организации возросло на 272 тыс. руб. Таким образом, увеличение имущества за 2017-2019 гг. составило 11,3 %, в том числе величина внеоборотных активов фирмы возросла на 310 тыс. руб. (+ 21,28 %), а оборотных – сократилась на 38 тыс. руб. (- 4,01 %). Как видим, валюта актива баланса компании возросла в результате увеличения только внеоборотных активов (рис.1.3). Причем внеоборотные активы растут ежегодно.

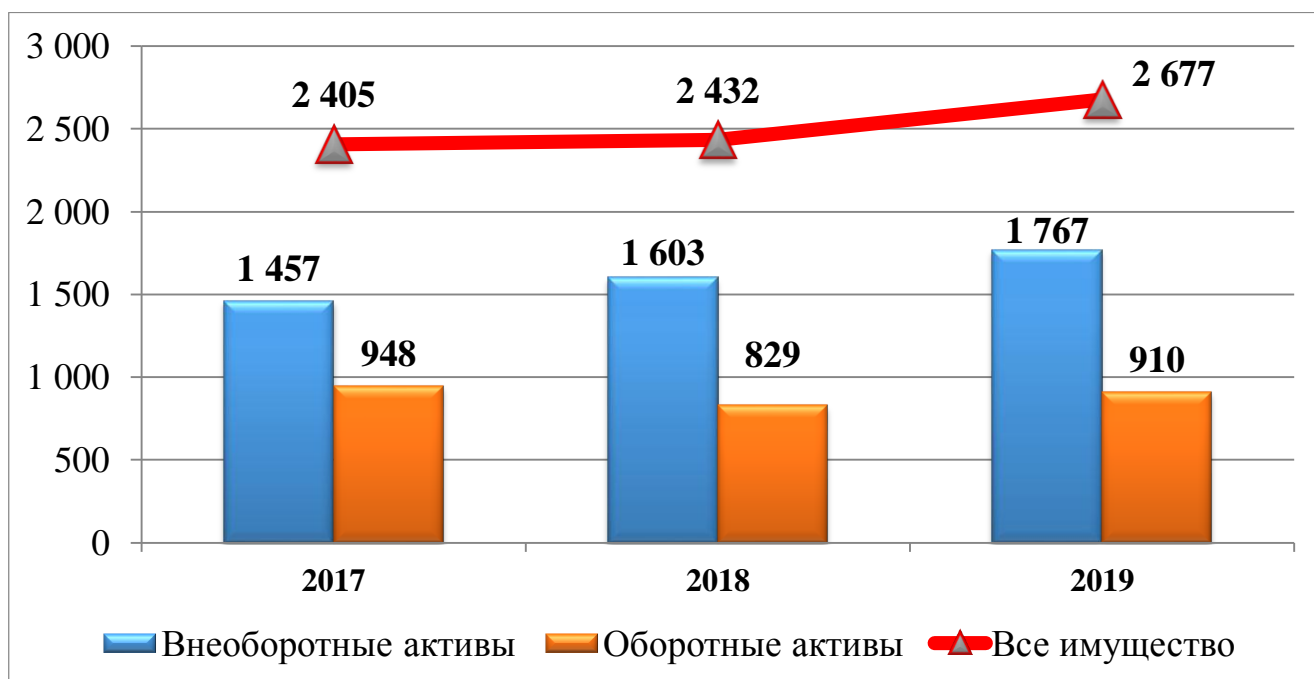


Рисунок 1.3 – Динамика имущества компании за 2017-2019 гг., тыс. руб.

Внеоборотные активы возросли за исследуемый период в основном в результате увеличения основных средств (+ 294 тыс. руб., 20,23 %, что составило 95 % прироста всех внеоборотных активов). Что происходит из-за превышающих темпов поступлений оборудования над темпами начисления амортизации.

В свою очередь, оборотные активы сократились в основном в результате сокращения краткосрочных финансовых вложений (на 147 тыс. руб., - 90,74 %), при одновременном увеличении стоимости запасов на 93 тыс. руб. (+ 12,72 %), что связано с приобретением запасных частей для осуществления ремонта. Такие изменения указывают на сокращение наиболее ликвидных оборотных средств при

одновременном увеличении наименее ликвидных средств, что негативно отразится на платежеспособности компании.

Вертикальный анализ имущества компании позволил выявить, что имущество организации на 66 % представлено внеоборотными активами (из которых 65 % приходится на долю основных средств (в основном оборудование) и на 34 % оборотными активами (из них около 31 % приходится на запасы и только около 0,64 % - на свободные денежные средства) (таблица 1.10, рис.1.4).

Таблица 1.10 – Вертикальный анализ имущества компании

Виды имущества	В процентах			
	31.12. 2017г.	31.12. 2018г.	31.12. 2019г.	2019/2017
АКТИВЫ	100,00	100,00	100,00	x
I. Внеоборотные активы	60,58	65,91	66,01	5,42
Основные средства	60,42	65,38	65,26	4,84
Финансовые вложения	0,17	0,33	0,75	0,58
Прочие внеоборотные активы	0,00	0,21	0,00	0,00
II. Оборотные активы	39,42	34,09	33,99	-5,42
Запасы	30,40	31,50	30,78	0,39
НДС	0,21	0,29	0,41	0,20
Дебиторская задолженность	0,79	1,03	1,23	0,44
Финансовые вложения	6,74	0,08	0,56	-6,18
Денежные средства	0,75	0,82	0,64	-0,11
Прочие оборотные активы	0,54	0,37	0,37	-0,17



Рисунок 1.4 – Динамика структуры имущества компании за 2017-2019гг., %

За исследуемый период произошло изменение структуры имущества в пользу увеличения доли внеоборотных активов на 5,4 п.п. за счет увеличения доли основных средств - на 4,84 п.п. (с 60,42 до 65,26 %).

Снижение доли оборотных активов в структуре имущества компании на 5,4 п.п. произошло в основном из-за сокращения удельного веса составного компонента наиболее ликвидных активов – краткосрочных финансовых вложений – с 6,74 до 0,56 % (- 6,18 п.п.), при одновременном увеличении доли менее ликвидных оборотных активов – запасов (с 30,4 до 30,78 %) и дебиторской задолженности (с 0,79 до 1,23 %).

Таким образом, из анализа имущества компании можно сделать следующие выводы. К отрицательным тенденциям, выявление которых может свидетельствовать о рисках для финансового состояния компании, относится сокращение наиболее ликвидных активов, при одновременном затаривании складов компании запасами.

Положительно следует расценить ежегодное увеличение имущества компании, в том числе за счет оборудования, что может свидетельствовать о ее растущем экономическом потенциале [9].

Анализ динамики и структуры капитала, или источников финансирования имущества компании также проведем с помощью горизонтального (таблица 1.11) и вертикального (таблица 1.12) анализа данных финансовой отчетности фирмы.

Таблица 1.11 – Горизонтальный анализ источников имущества фирмы

Виды капитала	31.12. 2017г.	31.12. 2018г.	31.12. 2019г.	Абс.прирост		Темп роста, %	
				2018	2019	2018	2019
ПАССИВЫ	2 405	2 432	2 677	27	245	1,12	10,07
III. Капитал и резервы	2 357	2 376	2 608	19	232	0,81	9,76
Уставный капитал	2 000	2 000	2 000	0	0	0,00	0,00
Нераспределенная прибыль	357	376	608	19	232	5,32	61,70
IV. Долгосрочные обязательства	-	-	-	-	-	-	-
V. Краткосрочные обязательства	48	56	69	8	13	16,67	23,21
Кредиторская задолженность	46	55	67	9	12	19,57	21,82
Оценочные обязательства	2	1	2	-1	1	-50,00	100,00

Капитал компании «Дилижанс» также увеличился. За 2017-2019 гг. его увеличение также составило 11,3 % (+ 272 тыс. руб.), в том числе:

- собственный капитал компании увеличился на 251 тыс. руб., или на 10,65 % в результате увеличения нераспределенной прибыли с 357 до 608 тыс. руб. (на

251 тыс. руб., или на 70,31 %) за счет капитализации получаемой компанией чистой прибыли;

- долгосрочных обязательств у компании нет на протяжении всего периода исследования;

- краткосрочные обязательства увеличились на 21 тыс. руб., или на 43,75 %, в результате увеличения кредиторской задолженности (на 21 тыс. руб., или на 45,65 %).

Таким образом, источники финансирования имущества компании возросли в основном за счет увеличения собственного капитала, а именно капитализации получаемой компанией чистой прибыли (рис.1.5).



Рисунок 1.5 – Динамика источников финансирования имущества, тыс. руб.

Источники финансирования имущества компании в 2019 г. на 97,4 % представлены собственным капиталом и на 2,6 % - краткосрочными обязательствами (таблица.1.12, рис. 1.6).

Таблица 1.12 - Вертикальный анализ источников компании за 2017-2019 гг.

В процентах

Виды капитала	31.12. 2017г.	31.12. 2018г.	31.12. 2019г.	2019/2017
ПАССИВЫ	100,00	100,00	100,00	x
III. Капитал и резервы	98,00	97,70	97,42	-0,58
Уставный капитал	83,16	82,24	74,71	-8,45
Нераспределенная прибыль	14,84	15,46	22,71	7,87
IV. Долгосрочные обязательства	0,00	0,00	0,00	0,00
V. Краткосрочные обязательства	2,00	2,30	2,58	0,58
Кредиторская задолженность	1,91	2,26	2,50	0,59
Оценочные обязательства	0,08	0,04	0,07	-0,01

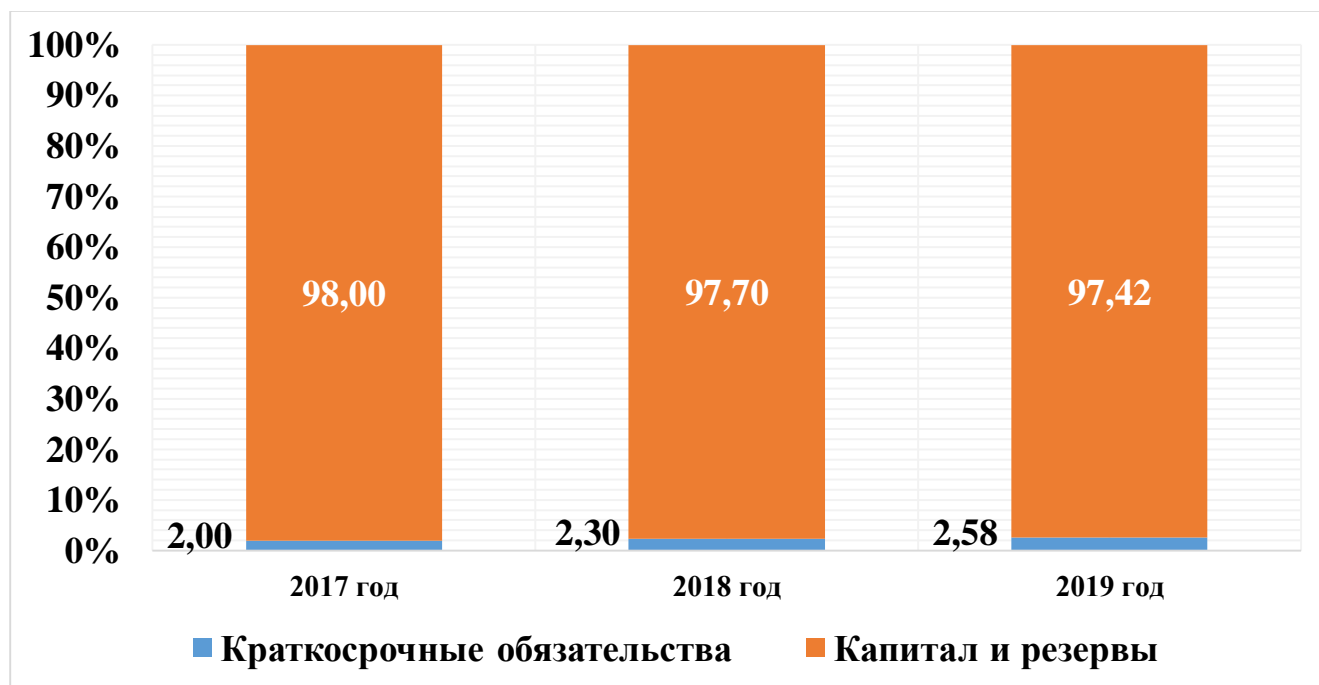


Рисунок 1.6 – Динамика структуры источников компании за 2017-2019 гг., %

Изучение динамики структуры источников имущества компании позволило установить, что за период произошло незначительное, но увеличение доли краткосрочных обязательств (+ 0,58 п.п.), при одновременном сокращении доли собственного капитала (- 0,58 п.п.).

Таким образом, из анализа капитала компании можно сделать следующие выводы.

К отрицательным тенденциям, выявление которых может свидетельствовать о рисках для финансового состояния компании, следует отнести слишком высокую долю финансирования собственным капиталом. В экономическом сообществе считается, что собственный капитал дороже использовать чем заемный. Но это верно только тогда, когда доходность активов выше стоимости использования заемного капитала. Поэтому управляющим компании следует оценить и сравнить доходность активов фирмы и стоимость заемного капитала и если заемный капитал имеет меньший процент уплаты за свое пользование, то его можно и нужно привлекать для развития бизнеса.

К положительным тенденциям, выявление которых может свидетельствовать об устойчивости финансового состояния компании, следует отнести низкую степень срочных заемных средств на протяжении всего периода – не выше 3 %, что указывает на отсутствие финансовой напряженности в компании.

Итак, активы компании на 65 % представлены основными средствами и на 31% - запасами. В свою очередь, пассивы представлены на 75 % уставным капиталом и на 23 % - нераспределенной прибылью.

Бухгалтерский баланс компании в целом соответствует многим признакам «хорошего» баланса: наблюдается рост валюты баланса; в балансе отсутствует статья нераспределенный убыток; собственный капитал составляет большую часть в структуре источников финансирования. Однако, управляющим компанией следует оценить и сравнить доходность активов компании и стоимость заемного капитала и если заемный капитал имеет меньший процент уплаты за свое пользование, то его можно и нужно привлекать для развития бизнеса.

1.3.1.2 Анализ ликвидности

Уровень платежеспособности организации определяется ликвидностью, то есть экономическим показателем, характеризующим способность компании трансформировать собственные активы в денежные средства. Все имеющиеся активы возможно разделить на группы исходя из их степени ликвидности.

К наиболее ликвидным ресурсам, которыми обладает фирма следует отнести денежные средства, а также краткосрочные финансовые вложения, сгруппировав соответствующие активы укажем наименование группы (А1).

Быстро реализуемые активы следующей группы (А2) включают в себя дебиторскую задолженность сроком погашения до 12 месяцев.

Группа медленно реализуемых активов (А3) сосредотачивает запасы сырья, материалов, готовой продукции и дебиторскую задолженность сроком погашения более 1 года.

В группу трудно реализуемых активов (А4) входят основные средства, долгосрочные финансовые вложения и нематериальные активы.

В случае же с источниками формирования имущества, следует произвести группировку на основе сроков погашения обязательств.

Таким образом, в первую группу (П1) будут включены наиболее срочные обязательства срок погашения, которых не превышает 3 месяцев.

Вторая группа пассивов (П2) состоит из обязательств, которые требуется погасить сроком от 3 до 12 месяцев.

Группа, сформированная из долгосрочных пассивов (П3), соответственно выстраивается из обязательств срок погашения которых более 1 года.

Статьи третьего раздела бухгалтерского баланса образуют постоянные пассивы (П4), то есть они являются собственными источниками финансирования и не требуют производить платежи внешним сторонам.

Таблица 1.13 – Группировка активов и пассивов баланса

В тыс. руб.

Название группы		2019	2018	2017	Название группы		2019	2018	2017
Наиболее ликвидные активы	A1	32	22	180	Наиболее срочные обязательства	П1	67	55	46
Быстро реализуемые активы	A2	33	25	19	Краткосрочные пассивы	П2	2	1	2
Медленно реализуемые активы	A3	845	782	749	Долгосрочные пассивы	П3	0	0	0
Трудно реализуемые активы	A4	1767	1603	1457	Постоянные пассивы	П4	2608	2376	2357
Итого		2677	2432	2405	Итого		2677	2432	2405

Можно выделить 4 типа ликвидности баланса:

1) абсолютная ликвидность, характеризует способность организации в любой момент времени отвечать по своим обязательствам: $A1 \geq П1$; $A2 \geq П2$; $A3 \geq П3$; $A4 \leq П4$;

2) допустимая ликвидность, характеризует невозможность организации сроком до 3 месяцев удовлетворить в полном размере собственные обязательства: $A1 \leq П1$; $A2 \geq П2$; $A3 \geq П3$; $A4 \leq П4$;

3) недостаточная ликвидность, характеризует неосуществимость исполнения компании своих обязательств на временном интервале не превышающим 6 месяцев: $A1 \leq П1$; $A2 \leq П2$; $A3 \geq П3$; $A4 \geq П4$;

4) баланс не ликвиден, организация лишена возможности осуществлять платежи по имеющимся задолженностям и усиливается риск несостоятельности: $A1 \leq П1$; $A2 \leq П2$; $A3 \leq П3$; $A4 \geq П4$.

Таблица 1.14 – Проверка выполнения условий абсолютной ликвидности баланса

2019	2018	2017	Условие абсолютной ликвидности
-	-	+	$A1 \geq П1$
+	+	+	$A2 \geq П2$
+	+	+	$A3 \geq П3$
+	+	+	$A4 \leq П4$

Из приведенной таблицы следует вывод, что на конец 2017 года компания соблюдала условие абсолютной ликвидности баланса и могла покрыть срочные обязательства наиболее ликвидными активами. В 2018 году ситуация изменилась, в результате снижения величины краткосрочных финансовых вложений с 162 тыс. руб. до 2 тыс. руб., произошло сокращение ликвидности баланса. По данным отчетности на 2019 год положение фирмы не изменилось, сохраняется условие допустимой ликвидности, и организация способна рассчитаться по всем своим обязательствам в течение 90 дней.

Рассчитаем собственные оборотные средства - показатель, используемый для оценки возможности предприятия рассчитаться по краткосрочным обязательствам, реализовав все свои оборотные активы. Собственные оборотные средства определяют степень платежеспособности и финансовой устойчивости организации.

$$\text{Собственные оборотные средства} = \text{Оборотные актив} - \text{Краткосрочные обязательства} \quad (1.1)$$

Таблица 1.15 – Собственные оборотные средства

В тыс. руб.		
На начало предыдущего года	На начало отчетного года	На конец отчетного года
900	773	841

Далее рассчитаем коэффициенты ликвидности, значения коэффициентов компании «Дилижанс» представим в таблице 1.16.

Коэффициент общей ликвидности, отражает способность организации погашать все имеющиеся финансовые обязательства перед кредиторами за счет совокупности активов. Значение коэффициента рассчитаем по следующей формуле:

$$K_{\text{общей ликвидности}} = \frac{A1+0,5 \cdot A2+0,3 \cdot A3}{П1+0,5 \cdot П2+0,3 \cdot П3} \quad (1.2)$$

Коэффициент абсолютной ликвидности характеризует способность компании погашать текущие обязательства за счет денежных средств, средств на расчетных счетах и краткосрочных финансовых вложений.

$$K_{\text{абсолютной ликвидности}} = \frac{\text{Денежные средства} + \text{Краткосрочные финансовые вложения}}{\text{Текущие обязательства}} \quad (1.3)$$

Коэффициент быстрой ликвидности характеризует способность организации погашать свои краткосрочные обязательства за счет продажи ликвидных активов. При этом в ликвидные активы в данном случае включаются как денежные средства и краткосрочные финансовые вложения, так и краткосрочная дебиторская задолженность

$$K_{\text{быстрой ликвидности}} = \frac{\text{Краткосрочная дебет. задолж} + \text{Краткосрочные фин. вложения} + \text{Денежные средства}}{\text{Текущие обязательства}} \quad (1.4)$$

Коэффициент текущей ликвидности показывает способность компании погашать текущие обязательства за счет только оборотных активов. [11]

$$K_{\text{текущей ликвидности}} = \frac{\text{Оборотные активы}}{\text{Краткосрочные обязательства}} \quad (1.5)$$

Таблица 1.16 – Коэффициенты ликвидности

Показатель	2017	2018	2019	Изменение				
				Абсолютная величина		Темп прироста, %		
				за 2018	за 2019	за 2018	за 2019	2018 2019
Коэффициент общей ликвидности	8,81	4,85	4,44	-3,96	-0,41	-45	-9	-54
Коэффициент абсолютной ликвидности	3,91	0,40	0,48	-3,51	0,08	-90	20	-70
Коэффициент быстрой ликвидности	4,20	0,56	0,63	-3,64	0,07	-87	13	-74
Коэффициент текущей ликвидности	19,75	14,80	13,19	-4,95	-1,61	-25	-11	-36

Таким образом, на начало отчетного года коэффициент общей ликвидности составлял 4,85. За год показатель сократился на 0,41 или на 9 % и составил на конец года 4,44. За два года показатель снизился на 54 %.

На начало отчетного года коэффициент абсолютной ликвидности составил 0,40. За год показатель увеличился на 0,08 или на 20 % и его значение составило на конец года 0,48. За два года показатель снизился на 70 %.

На начало отчетного года коэффициент быстрой ликвидности составлял 0,56. За год показатель увеличился на 0,07 или на 13 % и составил на конец года 0,63. За два года показатель снизился на 74 %.

В основном данная динамика обусловлена существенным сокращением величины вложений в финансовые инструменты, срок обращения которых не превышает 12 месяцев. В связи с чем значение суммы наиболее ликвидных активов сократилось, следовательно, снизилась и платежеспособность организации.

1.3.1.3 Анализ финансовой устойчивости

Анализ финансовой устойчивости является неотъемлемой процедурой для успешного функционирования фирмы, в результате которой производится оценка деятельности организации, ее способность отвечать по своим обязательствам, а также возможность наращивать экономический потенциал. Одна из главных задач анализа состоит в том, чтобы определить уровень зависимости, или же наоборот степень независимости организации от заемных источников финансирования.

Выделяют несколько типов финансовой устойчивости:

1) абсолютная финансовая устойчивость – ситуация, при которой все запасы компании полностью покрываются собственными оборотными средствами, и организация не испытывает зависимость от внешних кредиторов. Это может свидетельствовать о том, что руководство компании не желает или не имеет возможности использовать заемный капитал.

2) нормальная финансовая устойчивость – ситуация, при которой для покрытия запасов компании потребуется использовать собственные оборотные средства и долгосрочные заемные средства. Это указывает на тот факт, что для функционирования организации, руководство сочетает как собственные, так и заемные источники финансирования.

3) неустойчивое финансовое положение – ситуация, при которой компания к собственным оборотным и долгосрочным заемным средствам вынуждена привлекать дополнительные источники покрытия запасов, в частности краткосрочные кредиты и займы. Это говорит о том, что организация находится в неустойчивом положении, и для восстановления равновесия руководству потребуется привлечь краткосрочные кредиты, которые в общей сумме не должны превышать итоговую стоимость запасов готовой продукции.

4) кризисное финансовое состояние – ситуация, при которой величина запасов не покрывается всей суммой источников их обеспечения. Недостаточность денежных средств, краткосрочных финансовых вложений и дебиторской

задолженности приводит к отсутствию возможности покрыть кредиторскую задолженность и просроченные ссуды.

Типы финансовой устойчивости (S) определяются с помощью трехкомпонентного показателя:

1. $S = (0;0;0)$ – кризисное положение;
2. $S = (0;0;1)$ – неустойчивое положение;
3. $S = (0;1;1)$ – нормальное устойчивое положение;
4. $S = (1;1;1)$ – абсолютно устойчивое положение компании [3, с. 21].

В таблице 1.17 определим тип финансовой устойчивости компании.

Таблица 1.17 – Определение типа финансовой устойчивости

Наименование показателей	В тыс. руб.		
	На конец 2017г.	На конец 2018г.	На конец 2019г.
1. Источники собственных средств	2357	2376	2608
2. Основные средства и иные внеоборотные активы	1457	1603	1767
3. Наличие собственных оборотных средств	900	773	841
4. Долгосрочные кредиты и займы	0	0	0
5. Наличие собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат	900	773	841
6. Краткосрочные кредиты и займы	48	56	69
7. Наличие собственных, долгосрочных и краткосрочных заемных источников формирования запасов и затрат	948	829	910
8. Величина запасов и затрат	731	766	824
9. Излишек собственных оборотных средств	169	7	17
10. Излишек собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат	169	7	17
11. Излишек общей величины источников формирования запасов и затрат	217	63	86
Тип финансовой ситуации	$S = (1,1,1)$	$S = (1,1,1)$	$S = (1,1,1)$

Установлено, что на конец каждого года, входящего в анализируемый период, у организации выполнялись все необходимые требования для соответствия состоянию абсолютной финансовой состоятельности компании. В ходе анализа была выявлена положительная разница между объемом собственных оборотных средств и величиной запасов.

Таким образом, суммы плановых источников формирования запасов и затрат достаточно, в привлечении заемного капитала организация не нуждается. Этот факт отчетливо характеризует политику руководства компании, которое старается избегать кредитных обязательств и стремится финансировать деятельность мастерской лишь за счет средств собственника, тем самым избегая зависимость от внешних кредиторов.

При оценке состояния организации используется ряд финансовых коэффициентов, которые позволяют сформировать более широкое представление о финансово-хозяйственной деятельности компании. Произведя расчеты, можно будет сравнить получившиеся результаты с нормативными значениями и проследить за динамикой и тенденцией роста показателей.

Формулы для расчета показателей оценки финансовой устойчивости компании представим ниже.

Коэффициент финансовой независимости показывает долю активов организации, которые покрываются за счет собственного капитала.

$$K \text{ финансовой независимости} = \frac{\text{Собственный капитал}}{\text{Валюта баланса}} \quad (1.6)$$

Коэффициент самофинансирования показывает, в какой степени активы предприятия сформированы за счет собственного капитала, и насколько фирма независима от внешних источников финансирования.

$$K \text{ самофинансирования} = \frac{\text{Собственный капитал}}{\text{Заемный капитал}} \quad (1.7)$$

Коэффициент финансового левериджа (задолженности) показывает соотношение заемных средств и суммарной капитализации и характеризует степень эффективности использования компанией собственного капитала. Он определяет, насколько велика зависимость компании от заемных средств.

$$K \text{ финансового левериджа} = \frac{\text{Заемный капитал}}{\text{Собственный капитал}} \quad (1.8)$$

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами показывает, долю оборотных активов компании, финансируемых за счет собственных средств предприятия.

$$K \text{ обеспеченности собственными средствами} = \frac{\text{Собственные оборотные средства}}{\text{Оборотные активы}} \quad (1.9)$$

Коэффициент маневренности собственных средств показывает, способность предприятия поддерживать уровень собственного оборотного капитала и пополнять оборотные средства в случае необходимости за счет собственных источников.

$$K \text{ маневренности} = \frac{\text{Собственные оборотные средства}}{\text{Собственный капитал}} \quad (1.10)$$

Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных средств показывает сколько оборотного капитала предприятия приходится на внеоборотные активы [12].

$$K \text{ соотношения мобильных и иммобилизованных средств} = \frac{\text{Оборотные активы}}{\text{Внеоборотные активы}} \quad (1.11)$$

Сформируем таблицу, в которой укажем расчетные и нормативные значения для приведенных коэффициентов. В таблице 1.18 представлены показатели за исследуемый период.

Таблица 1.18 – Относительные показатели оценки финансовой устойчивости

Наименование показателя	Норматив	Значения		
		На конец 2017г.	На конец 2018г.	На конец 2019г.
Коэффициент финансовой независимости	$> 0,5$	0,98	0,98	0,97
Коэффициент самофинансирования	> 1	49,10	42,43	37,80
Коэффициент задолженности	$< 0,67$	0,02	0,02	0,03
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	$> 0,1$	0,95	0,93	0,92
Коэффициент маневренности	0,2 – 0,5	0,38	0,33	0,32
Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов	–	0,65	0,52	0,51

Таким образом, анализ финансовых коэффициентов свидетельствует о том, что величина показателей соответствует нормативным значениям и, следовательно, подтверждается устойчивое финансовое положение фирмы.

Коэффициент финансовой независимости на конец 2017 и 2018 года составлял 0,98. Данное соотношение собственного капитала к валюте баланса указывает на финансовую состоятельность организации и характеризует политику руководства, которая нацелена на развитие компании без привлечения заемных источников формирования капитала. Намеченный курс может привести к возможному сдерживанию темпов развития фирмы, но способствует ее крепкому финансовому положению. На конец 2019 года данный показатель составил 0,97, в связи с увеличением доли краткосрочных обязательств.

Коэффициент самофинансирования на конец 2017 года был равен 49,10, на конец 2018 года его величина составила 42,43, и на конец отчетного года 37,80. Исходя из этих сведений, можно сказать, что наблюдается сокращение части деятельности, финансируемой за счет собственных средств компании, что является негативной тенденцией. Она объясняется использованием заемных средств, доля

которых в общей величине пассивов увеличивалась на протяжении всего анализируемого периода.

Коэффициент задолженности за 3 года не превысил отметку, равную 0,03, когда нормативное значение не должно превышать 0,67. Это отражает тот факт, что компания финансирует свою деятельность главным образом собственным капиталом, что позволяет ей наращивать инвестиционную привлекательность и при этом не отягощать себя выплатой ценных процентов кредитным организациям.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами на конец отчетного года составил 0,92, таким образом, снизился по сравнению с предыдущим годом на 0,01, а если сравнивать с 2017 годом, то на 0,03. Сложившееся соотношение чистого оборотного капитала к общей величине мобильных средств в нашей компании указывает на ее устойчивое финансовое положение, но проследив за имеющейся тенденцией, следует отметить снижение показателя. Так как собственные оборотные средства по сравнению с 2017 годом не имели положительной динамики, величина анализируемого коэффициента снизилась. Это объясняется тем, что оборотные активы за исследуемый период не превышали значения за 2017 год, а величина краткосрочных обязательств при этом лишь увеличивалась.

Коэффициент маневренности варьировался за 3 года в пределах от 0,32 до 0,38, когда нормативно допустимый интервал установлен в границах от 0,2 до 0,5. Причина снижения значения показателя в последующие годы связана с сокращением объема собственных оборотных средств касательно 2017 года и укрупнением величины собственного капитала компании.

Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов на конец 2017 года был равен 0,65, а на конец 2018 года его значение составляло 0,52. На 31 декабря 2019 года соотношение оборотных активов к внеоборотным установилось на уровне 0,51, из чего можно заключить, что структура активов компании «Дилижанс» в основном характеризуется внеоборотными средствами.

1.3.1.4 Анализ оборачиваемости

Важнейшими показателями, характеризующими интенсивность использования средств организации, а также ее деловую активность, являются коэффициенты оборачиваемости. Данные показатели оказывают существенное влияние на оценку финансового положения фирмы, исходя из того, что скорость оборота средств непосредственно сказывается на уровне платежеспособности организации. И если руководство компании выявит предпосылки для увеличения скорости оборота средств и сможет ими воспользоваться, то тем самым создаст возможность для повышения производственно-технического потенциала компании.

Произведем расчет коэффициентов оборачиваемости и представим значения коэффициентов в таблице 1.19, формулы для расчета приведем ниже.

Оборачиваемость активов – финансовый показатель интенсивности использования организацией всей совокупности имеющихся активов.

$$K \text{ оборачиваемости активов} = \frac{\text{Выручка от продаж}}{\text{Средняя стоимость активов}} \quad (1.12)$$

Коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов позволяет определить скорость оборота немобильных активов [3, с. 23].

$$K \text{ оборачиваемости внеоборотных средств} = \frac{\text{Выручка от реализации}}{\text{Средняя величина внеоборотных активов}} \quad (1.13)$$

Коэффициент оборачиваемости оборотных активов позволяет определить скорость оборота мобильных активов.

$$K \text{ оборачиваемости оборотных средств} = \frac{\text{Выручка от реализации}}{\text{Средняя величина оборотных активов}} \quad (1.14)$$

Коэффициент оборачиваемости запасов показывает скорость оборота запасов.

$$K \text{ оборачиваемости запасов} = \frac{\text{Себестоимость реализованной продукции}}{\text{Среднегодовая стоимость запасов}} \quad (1.15)$$

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности показывает, сколько раз в среднем в течение года дебиторская задолженность превращалась в денежные средства.

$$K \text{ оборачиваемости дебиторской задолженности} = \frac{\text{Выручка от реализации}}{\text{Средняя величина дебиторской задолженности}} \quad (1.16)$$

Коэффициент оборачиваемости собственного капитала показывает активность и скорость использования организацией собственного капитала.

$$K \text{ оборачиваемости собственного капитала} = \frac{\text{Выручка от реализации}}{\text{Средняя величина собственного капитала}} \quad (1.17)$$

Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности показывает, сколько раз в отчетном периоде предприятие погасило свои долги перед кредиторами [13].

$$K \text{ оборачиваемости кредиторской задолженности} = \frac{\text{Выручка от реализации}}{\text{Средняя величина кредиторской задолженности}} \quad (1.18)$$

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

Таблица 1.19 – Показатели оборачиваемости

Наименование показателя	Значение показателя	
	2018 год	2019 год
Показатели оборачиваемости активов		
Коэффициент оборачиваемости активов, об.	1,23	1,23
Продолжительность одного оборота активов, дни	297	297
Коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов, об.	1,96	1,99
Продолжительность одного оборота внеоборотных активов, дни	187	184
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов, об.	3,35	3,81
Продолжительность одного оборота оборотных активов, дни	109	96
Коэффициент оборачиваемости запасов, об.	3,94	4,12
Продолжительность одного оборота запасов, дни	91	89
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, об.	135,23	114,28
Продолжительность одного оборота дебиторской задолженности, дни	3	4
Показатели оборачиваемости собственного капитала и кредиторской задолженности		
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала, об.	1,26	1,33
Продолжительность одного оборота собственного капитала, дни	291	275
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности, об.	58,91	54,33
Продолжительность одного оборота кредиторской задолженности, дни	7	7

Коэффициент оборачиваемости активов за анализируемый период продолжал оставаться на отметке 1,23, что свидетельствует о сохранении темпов сбыта и поддержании прежнего уровня эффективности использования ресурсов, исходя из этого не изменилась и продолжительность 1 оборота активов, равная 297 дням.

Коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов за 2019 год увеличился по сравнению с предыдущим отчетным периодом, данное изменение характеризуется увеличением объемов внеоборотных активов, в основном за счет прироста основных средств. Продолжительность оборота при этом сократилась с 187 до 184 дней.

Коэффициент оборачиваемости оборотных активов за год увеличился, а, следовательно, сократилась продолжительность оборота мобильных активов. Можно сделать вывод, что компания «Дилижанс» стала эффективнее использовать оборотные активы.

Коэффициент оборачиваемости запасов за отчетный год составил 4,12, когда за предыдущий год его значение составляло 3,94. Это указывает на тот факт, что скорость оборачиваемости товарно-материальных запасов увеличилась, а продолжительность одного оборота стала меньше.

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности за 2019 год снизился на 20,95 и составил 114,28. Это характеризуется опережающим темпом роста дебиторской задолженности по сравнению с темпом роста объемов выручки.

Коэффициент оборачиваемости собственного вырост до отметки 1,33, по сравнению с предыдущим годом его значение увеличилось на 0,07. Продолжительность одного оборота собственного капитала стала составлять 275 дней.

Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности сократился на 4,58 и составил на конец 2019 года 54,33. При этом продолжительность одного оборота кредиторской задолженности по-прежнему составляет 7 дней.

1.3.1.5 Анализ финансовых результатов

Крайне важными показателями, характеризующими эффективность деятельности организации, являются коэффициенты рентабельности. Группа показателей рентабельности имеет большое значение для оценки инвестиционной привлекательности компании, контроля ее деятельности, а также прогнозирования будущих результатов. Благодаря показателям рентабельности можно проанализировать доходность организации с различных позиций, а полученную информацию представить в соответствии с интересами участников экономического процесса.

Представим формулы для расчета коэффициентов рентабельности и сформируем таблицу 1.20 со значениями показателей.

Рентабельность реализованной продукции показывает, какую сумму прибыли получает компания с каждого рубля проданной продукции.

$$\text{Рентабельность реализованной продукции} = \frac{\text{Прибыль от продаж}}{\text{Полная себестоимость реализованной продукции}} \cdot 100\% \quad (1.19)$$

Рентабельность производства характеризует величину прибыли, приходящейся на каждый рубль произведенных ресурсов.

$$\text{Рентабельность производства} = \frac{\text{Прибыль до налогообложения}}{\text{Средняя стоимость основных средств + средняя величина запасов}} \cdot 100\% \quad (1.20)$$

Рентабельность совокупных активов показывает прибыль, приходящуюся на рубль совокупных активов.

$$\text{Рентабельность совокупных активов} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Сумма активов}} \cdot 100\% \quad (1.21)$$

Рентабельность внеоборотных активов определяет величину прибыли, приходящейся на рубль внеоборотных активов.

$$\text{Рентабельность внеоборотных активов} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Средняя величина внеоборотных активов}} \cdot 100\% \quad (1.22)$$

Рентабельность оборотных активов определяет величину прибыли, приходящейся на рубль оборотных активов.

$$\text{Рентабельность оборотных активов} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Средняя величина оборотных активов}} \cdot 100\% \quad (1.23)$$

Рентабельность продаж характеризует величину прибыли, приходящейся на каждый рубль объема продаж.

$$\text{Рентабельность продаж} = \frac{\text{Прибыль от продаж}}{\text{Выручка от продаж}} \cdot 100\% \quad (1.24)$$

Рентабельность чистого оборотного капитала, характеризует величину чистой прибыли, приходящейся на каждый рубль чистого оборотного капитала.

$$\text{Рентабельность чистого оборотного капитала} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Средняя величина чистого оборотного капитала}} \cdot 100\% \quad (1.25)$$

Рентабельность собственного капитала характеризует величину чистой прибыли, приходящейся на рубль собственного капитала.

$$\text{Рентабельность собственного капитала} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Средняя стоимость собственного капитала}} \cdot 100\% \quad (1.26)$$

Рентабельность инвестиций указывает чистую прибыль, приходящуюся на каждый рубль инвестиций [14].

$$\text{Рентабельность инвестиций} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Средняя стоимость инвестиций}} \cdot 100\% \quad (1.27)$$

Значение стоимости инвестиций определим с помощью следующей формулы:

$$\text{Инвестиции} = \text{собственный капитал} + \text{долгосрочные обязательства} \quad (1.28)$$

Таблица 1.20 – Показатели оценки рентабельности

Наименование показателя	Значение показателя	
	2018 год	2019 год
В процентах		
Показатели рентабельности реализации продукции и рентабельности активов		
Рентабельность реализованной продукции	20,68	33,07
Рентабельность производства	20,70	30,81
Рентабельность совокупных активов	15,55	23,80
Рентабельность внеоборотных активов	24,58	36,08
Рентабельность оборотных активов	42,32	69,93
Рентабельность чистого оборотного капитала	44,95	75,34
Показатели рентабельности собственного капитала, инвестиций и продаж		
Рентабельность собственного капитала	15,89	24,40
Рентабельность инвестиций	15,89	24,40
Рентабельность продаж	16,47	23,96

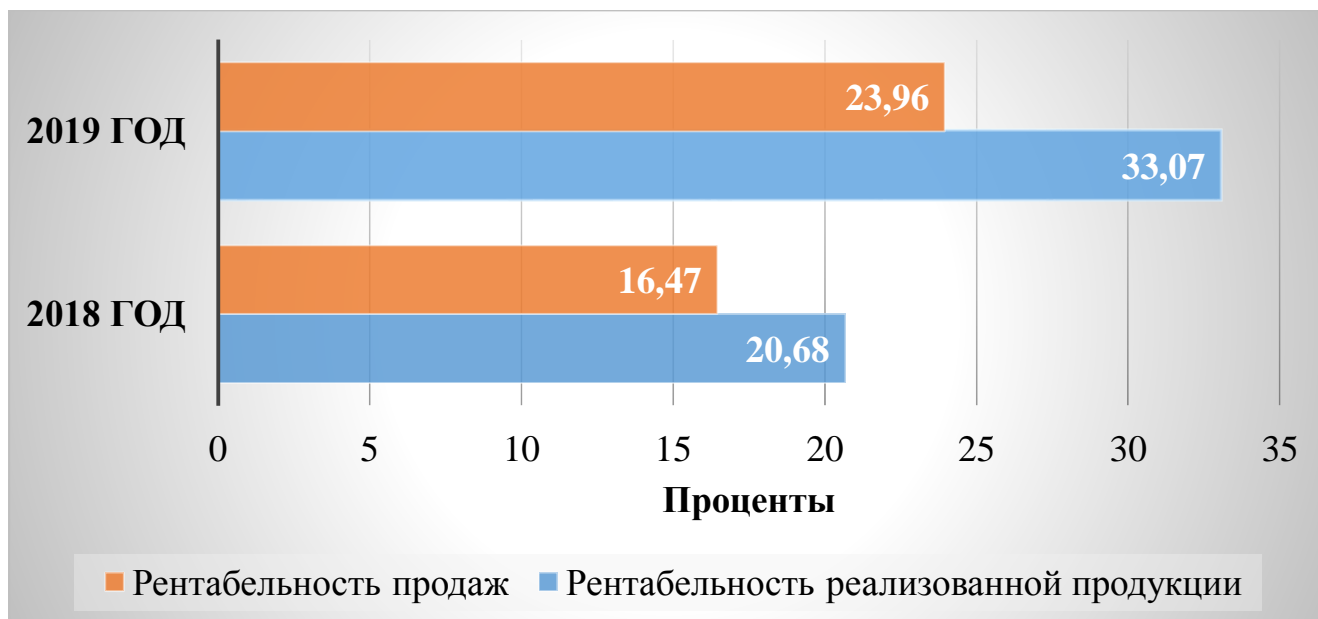


Рисунок 1.7 – Изменение рентабельности продаж и реализованной продукции, %

Сравнивая значения показателей рентабельности отчетного года с предыдущим периодом, подтверждается увеличение эффективности деятельности компании «Дилижанс». Таким образом, рентабельность реализованной продукции за 2018 год составила 20,68 %, в отчетном периоде данный показатель увеличился на 12,39 п.п и установился на отметке 33,07 %. Если говорить про рентабельность продаж, то также выявлено увеличение значения показателя с 16,47 % до 23,96 %, разница составляет 7,49 п.п. Рентабельность производства на протяжении отчетного периода продолжала возрастать по сравнению с 2018 годом, значение данного показателя изменилось с 20,70 % до 30,81 %. Рентабельность совокупных активов увеличилась на 8,25 п.п, а рентабельность оборотных и внеоборотных активов на 27,61 и 11,5 п.п соответственно. Рентабельность чистого оборотного капитала также изменяется согласно общей тенденции увеличения эффективности деятельности организации. Рентабельность собственного капитала и инвестиций эквивалентна, это связано с тем, что компания не имеет долгосрочных обязательств. Прирост показателей рентабельности, объясняется увеличением объемов выручки компании за отчетный период, которое в свою очередь оказало положительное влияние на значение величины прибыли.

1.3.2 Анализ влияния факторов внутренней среды

При исследовании внутренней среды необходимо определить сильные и слабые стороны компании.

Внутренняя среда включает в себе потенциал, который служит фундаментом для развития организации. Рассмотрим основные факторы влияющие на деятельность компании «Дилижанс».

Разберемся в управленческих факторах. В связи с линейной организационной структурой наблюдается повышенная нагрузка на главу компании и отмечается недостаточная гибкость к изменениям во внешней среде. Она выражается необходимостью согласования с вышестоящим руководством вопросов, выходящих за рамки компетенции данного сотрудника или руководителя. Что в конечном счете приводит к затруднению принятия оперативных решений в условиях динамичной внешней среды [19]. Но благодаря данной структуре соблюдается получение нижестоящими звеньями согласованных между собой распоряжений и заданий, что закрепляет условие строгой координации подразделения, а также обеспечивает оперативную передачу информации. Высокие требования к руководителю обусловлены тем фактом, что главе компании необходимо иметь непосредственные навыки и опыт работы в сфере действующего законодательства, планирования, организации торговли, обеспечения закупок. Изучение конъюнктуры рынка и выстраивание организованной работы персонала, также входит в обязанности руководителя компании. Результаты принятого решения полностью лежат на плечах директора фирмы, он целиком несет ответственность за комплекс оперативных и административных распоряжений.

Изучим влияние маркетинговых факторов. В 2019 году по заказу руководства аналитическое агентство провело исследование рынка, по результатам которого было отражено, что мастерская «Дилижанс» обслуживает 21,3 % рынка в сфере сервиса велотехники города Челябинска. За время существования, фирма обрела преданных клиентов и установила крепкие взаимоотношения со своими

посетителями. Статистика отражает, что 93,7 % клиентов от общего числа посетителей компании, предпочитают и дальше пользоваться услугами мастерской и продолжать сотрудничество в будущем. Постоянные клиенты компании характеризуют качество оказываемых услуг и свидетельствуют об уровне конкурентоспособности нашей организации. Благодаря доверию целевой аудитории и ее приверженности к продуктам компании Дилижанс, руководство получает инструмент для совершенствования и выгодного позиционирования мастерской на общем рынке.

Являясь ведущей компанией необходимо соответствовать современным требованиям рынка, исходя из чего формируется ряд дополнительных задач для руководства, но также приобретаются особые привилегии. Они заключаются в исключительном праве фигурировать на функционирующем рынке в качестве предводителя, что в свою очередь привлекает новых клиентов, готовых к сотрудничеству. Статус признанного лидера позволяет сотрудничать с известными брендами на более выгодных условиях и получать новинки продукции в короткие сроки после мирового релиза.

Отсутствие в области представительств компании, создает сложности для клиентов, находящихся в удаленных пунктах, которые также желают обратиться за помощью в нашу фирму. Им приходится пользоваться услугами местных организации или самостоятельно доставлять технику до нашей мастерской. В первом случае компания упускает клиента, что является упущением для грамотного руководства, а во втором случае у посетителей появляются дополнительные издержки, которые приводят к нецелесообразности обращения в нашу компанию. Таким образом, необходимо урегулировать сложившуюся ситуацию и расширять влияние организации в регионе, так как маркетинговые исследования подтверждают наличие положительного экономического эффекта от реализации филиала фирмы в области.

Важным фактором для успешной работы мастерской является наличие парковки и подъездных путей, а также близость к клиентам. Компания «Дилижанс»

расположившись в центре города и обеспечив необходимую инфраструктуру для своих посетителей, устранила возможные помехи и беспокойство граждан с личным автомобилем. При этом мастерская находится недалеко от городского парка, что позволяет привлечь дополнительный трафик клиентов. В современном мире отлаженная система сообщения транспортных средств и присутствие обустроенных площадей для парковки является неотъемлемым атрибутом для состоятельного будущего любой компании.

Долгий процесс записи на прием формирует у аудитории мастерской неодобрительное отношение к системе регистрации, и может явиться причиной ухода к конкурентам. Данная неприятность известна руководству компании, но на сегодняшний день не нашла решение.

Чрезмерная нагрузка в летний период является основанием для ограничения приема клиентов. Чтобы работа мастерской проходила ритмично требуется соблюдать установленный график приема, но в летние месяцы могут образовываться очереди, в результате которых некоторая часть аудитории будет обслужена лишь спустя время. Данный факт оценивается потребителями услуг, как слабость компании.

Рассмотрим какие производственные факторы влияют на компанию. Наличие широкой материально-технической базы создает для фирмы важные для функционирования условия, которые выступают в качестве инструментария необходимого для наращивания производительности и качества осуществляемых работ. Имея сертифицированное оборудование и первоклассные материалы, организация извлекает ядро для совершенствования и увеличения собственного потенциала.

Многие модели велосипедов исполнены из сплавов алюминия, что позволяет облегчить конструкцию, но в то же время удорожает ремонт. Для сварки деталей из алюминия обычная электросварка не подойдет, применяется сварка в инертных газах. Аргонная сварка представляется привычным способом соединения основных узлов велосипеда, но при этом является дорогостоящей процедурой. Необходимые

для сварки вольфрамовые электроды и инертный газ, чаще всего используется смесь аргона и гелия, формируют высокую цену для потребителей данной услуги. Недоступность клиенту требующейся услуги и высокая себестоимость для самой компании выстраивает преграды для эффективной деятельности фирмы, и отталкивает часть аудитории мастерской.

В попытке систематизировать обслуживание посетителей, руководство мастерской столкнулось с проблемой планирования персонального набора запчастей клиента. При обращении в нашу организацию нет возможности предоставить клиенту унифицированный комплект запчастей. Чаще всего требуется составление и проведение индивидуально технического задания, исходя из частного случая. Таким образом, приобретает существенное значение проведение специальных работ, которые в свою очередь приводят к излишнему ожиданию клиента и удорожанию ремонта.

Заключены договоренности с крупными поставщиками. Компании «Дилижанс» удалось установить соглашения на форвардный контракт с главными поставщиками, тем самым организация сократила для себя величину ущерба от возможных рисков, связанных с изменением курсов валют. Также продлены предыдущие взаимные согласия по объемам и срокам доставки продукции. Урегулированные отношения с партнерами позволяют стабильно функционировать фирме без опасения прекращения деловых связей, приводящее к приостановке деятельности компании.

Сложное ценообразование на кастомные работы служит некоторым ограничением для руководства компании в связи с тем, что возникают трудности при подсчете конечной стоимости услуг. При индивидуальном заказе требуется большой объем ручной работы, и любая даже незначительная операция становится трудоемкой. Когда клиент обращается с просьбой реализовать отличное от стандартного набора решение по тому или иному механизму велосипеда, компания рассчитывает ценовой диапазон для заказчика, и только после его согласия начинаются соответствующие работы. Эксклюзивные заказы не могут быть

оценены точной стоимостью, это всегда некоторая величина, которая может изменяться в ходе осуществления работ. При изготовлении штучного изделия в расчет себестоимости кроме прямых затрат необходимо включать накладные расходы, которые крайне сложно объективно оценить.

Собственные технологии позволяют функционировать организации эффективнее при этом использовать имеющуюся материально-техническую базу более интенсивно, что позволяет в некоторых моментах снизить нагрузку на оборудование и ускорить выполнение работ. Применение на практике технологий, способствующих развитию компании, позволяет воспользоваться преимуществами и привлечь внимание уже не только частных посетителей, но, а также и корпоративных клиентов, которые ценят ответственный подход компании к собственному делу.

Проанализируем финансовые факторы компании. Устойчивое финансовое положение соблюдается на протяжении всего времени существования организации, что подчеркивает качество принимаемых решений. Руководство также отмечает ежегодный рост значения прибыли на фоне увеличения рентабельности деятельности компании. Регулярное обновление основных фондов позволяет компании сокращать величину издержек и увеличивать производительность оборудования, тем самым оставаться приоритетной компанией для потребителей на рынке. Поскольку компания Дилижанс генерирует достаточный объем чистой прибыли для развития мастерской, у нее имеются средства для инвестирования в необходимые сферы своей деятельности. Руководство компании наращивает собственный капитал и грамотно им распоряжается, что позволяет ей оставаться ключевым игроком на рынке.

Исследуем кадровые факторы. Компания дилижанс содержит в штате сотрудников, которые позволяют реализовать потенциал фирмы, и добиваться достижения стратегических целей. На плечах специалистов лежит ответственность за качество произведенных работ.

Невзаимозаменяемость сотрудников является слабой стороной компании по причине отсутствия на рынке труда необходимых специалистов. Каждый работник, который находится в штате компании прошел профессиональную подготовку с конечной аттестацией и имеет необходимые навыки и опыт работы. В случае ухода одного из мастеров, другой специалист не сможет полноценно занять его место и выполнять его обязательства. Таким образом, у компании может появиться уязвимое место.

Комплексная система мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала позволило фирме установить благоприятную среду для своих сотрудников, что в дальнейшем, сказалось на результатах самой компании. У каждого сотрудника компании имеются собственные потребности, а также стремление к их удовлетворению. Руководство должно находить возможные средства для создания определенной рабочей обстановки, при которой работник мог чувствовать себя комфортно и испытывать ощущение вовлеченности в общее дело. При этом начальству требуется обеспечивать материальную заинтересованность персонала. Во любом случае, умение руководства находить истинные мотивы поведения работника позволяет избегать потери при работе, а также наращивать потенциал каждого сотрудника. Система мотивации труда не должна предусматривать исключительно материальные и карьерные стимулы. В полноценной системе мотивации принципиальное положение занимает моральные стимулы. В условиях рыночной экономики обычно уделяется особое внимание материальному поощрению, и лишь малая доля руководителей отводят время на формирование моральных стимулов в своем штате. Но с самого начала работы компании «Дилижанс» была разработана система мотивации персонала, которая позволяла затрагивать интересы всех представителей. В частности, имеются различные формы и системы поощрения труда с точки зрения материальных стимулов. Исполнение работником собственных творческих задумок, вознаграждается лично руководителем компании, что формирует основу для развития творческой активности рабочих и служащих.

Таблица 1.21 – Факторы внутренней среды

Наименование	Факторы
Управленческий фактор	Строгая координация деятельности в функциональных областях
	Недостаточная гибкость к изменяющейся внешней среде
	Быстрая передача информации внутри подразделения
	Высокие требования к руководителю
Маркетинговый фактор	Большое число постоянных клиентов
	Один из признанных рыночных лидеров
	Отсутствие филиалов в области
	Расположение мастерской в центре города
	Долгий процесс записи на прием
	Чрезмерная нагрузка в летний период времени
Производственный фактор	Обширная материально-техническая база
	Высокая цена на работы, требующие аргонной сварки
	Невозможно спланировать персональный набор клиента
	Заклучены договоренности с крупными поставщиками
	Сложное ценообразование на кастомные работы
	Собственные уникальные технологии
Финансовый фактор	Устойчивое финансовое положение компании
	Увеличение выручки и прибыли ежегодно
	Повышение показателей рентабельности
	Регулярное обновление основных фондов
Кадровый фактор	Высококвалифицированный персонал
	Невзаимозаменяемость сотрудников
	Разработанная система мотивации персонала

Таблица 1.22 – SNW-анализ компании «Дилижанс»

Фактор	Сильная сторона	Нейтральная сторона	Слабая сторона
Строгая координация деятельности в функциональных областях	X	-	-
Недостаточная гибкость к изменяющейся внешней среде	-	-	X
Быстрая передача информации внутри подразделения	X	-	-
Высокие требования к руководителю	-	-	X
Большое число постоянных клиентов	X	-	-
Один из признанных рыночных лидеров	X	-	-
Отсутствие филиалов в области	-	-	X
Расположение мастерской в центре города	X	-	-
Долгий процесс записи на прием	-	-	X
Чрезмерная нагрузка в летний период времени	-	-	X
Обширная материально-техническая база	X	-	-
Высокая цена на работы, требующие аргонной сварки	-	-	X
Невозможно спланировать персональный набор клиента	-	-	X
Заключены договоренности с крупными поставщиками	X	-	-
Сложное ценообразование на кастомные работы	-	-	X
Собственные уникальные технологии	X	-	-
Устойчивое финансовое положение компании	X	-	-
Увеличение выручки и прибыли ежегодно	X	-	-
Повышение показателей рентабельности	X	-	-
Регулярное обновление основных фондов	X	-	-
Высококвалифицированный персонал	X	-	-
Невзаимозаменяемость сотрудников	-	-	X
Разработанная система мотивации персонала	-	X	-

Проведем количественную оценку факторов внутренней среды и данные представим в таблице 1.23

Таблица 1.23 – Количественная оценка факторов внутренней среды

В баллах			
Фактор	Оценка воздействия факторов	Вес фактора	Взвешенная оценка
Сильные стороны			
Обширная материально-техническая база	5	0,20	1,00
Заключены договоренности с крупными поставщиками	5	0,15	0,75
Большое число постоянных клиентов	5	0,13	0,65
Высококвалифицированный персонал	4	0,13	0,52
Повышение показателей рентабельности	5	0,10	0,50
Один из признанных рыночных лидеров	4	0,10	0,40
Расположение мастерской в центре города	4	0,06	0,24
Собственные уникальные технологии	4	0,03	0,12
Строгая координация деятельности в функциональных областях	2	0,03	0,06
Регулярное обновление основных фондов	2	0,03	0,06
Устойчивое финансовое положение компании	2	0,02	0,04
Быстрая передача информации внутри подразделения	3	0,01	0,03
Увеличение выручки и прибыли ежегодно	3	0,01	0,03
Итого	-	1,00	4,40

Окончание таблицы 1.23

Фактор	Оценка воздействия факторов	Вес фактора	В баллах
			Взвешенная оценка
Слабые стороны			
Невозможно спланировать персональный набор клиента	5	0,25	1,25
Сложное ценообразование на кастомные работы	4	0,21	0,84
Высокая цена на работы, требующие аргонной сварки	4	0,15	0,60
Чрезмерная нагрузка в летний период времени	5	0,11	0,55
Высокие требования к руководителю	3	0,07	0,21
Невзаимозаменяемость сотрудников	3	0,07	0,21
Долгий процесс записи на прием	2	0,05	0,10
Отсутствие филиалов в области	2	0,05	0,10
Недостаточная гибкость к изменяющейся внешней среде	1	0,04	0,04
Итого	-	1,00	3,90

На основании количественной оценки факторов внутренней среды экспертная комиссия совместно с руководством мастерской сделало заключение, что для

качественного анализа состояния организации в первую очередь необходимо выделить следующие сильные и слабые стороны, представленные в таблице 1.24.

Таблица 1.24 – Доминирующие сильные и слабые стороны

Сильные стороны	Слабые стороны
Обширная материально-техническая база	Невозможно спланировать персональный набор клиента
Заключены договоренности с крупными поставщиками	Сложное ценообразование на кастомные работы
Большое число постоянных клиентов	Высокая цена на работы, требующие аргонной сварки
Высококвалифицированный персонал	Чрезмерная нагрузка в летний период времени
Повышение показателей рентабельности	Высокие требования к руководителю
Один из признанных рыночных лидеров	Невзаимозаменяемость сотрудников

На основании проведенного анализа выявлены доминирующие сильные и слабые стороны компании «Дилижанс», в дальнейшем они потребуются для проведения SWOT - анализа.

1.4 SWOT-анализ

Механизм SWOT-анализа структурирует сильные и слабые стороны компании, а также потенциальные возможности и угрозы. В результате анализа руководство компании должно выработать основные направления для дальнейшего развития фирмы и определить алгоритм распределения необходимых ресурсов. В таблице 1.25 представлена матрица SWOT компании «Дилижанс».

Таблица 1.25 – Матрица SWOT

Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
Обширная материально-техническая база	Невозможно спланировать персональный набор клиента
Заключены договоренности с крупными поставщиками	Сложное ценообразование на кастомные работы
Большое число постоянных клиентов	Высокая цена на работы, требующие аргонной сварки
Высококвалифицированный персонал	Чрезмерная нагрузка в летний период времени
Повышение показателей рентабельности	Высокие требования к руководителю
Один из признанных рыночных лидеров	Невзаимозаменяемость сотрудников
Возможности (O)	Угрозы (T)
Новые продукты, скорость обновления	Девальвация рубля
Ускоренное освоение новых технологий	Ограничение ввоза товаров из-за рубежа
Технические и технологические изменения, влияющие на себестоимость продукции	Санкции от иностранных государств
Репутация компании	Повышение величины налогов
Информация и коммуникации, влияние интернета	Прекращение выпуска запчастей для более ранних моделей
Главные тематические события и ключевые мероприятия	Инфляция

Таблица 1.26 – Матрица количественной оценки SWOT

В баллах

Факторы SWOT		Сильные стороны						Слабые стороны						Итого
		Материальная база	Надежное поставщики	Постоянные клиенты	Квалифицированный персонал	Рост рентабельности	Рыночный лидер	Персональный набор клиента	Сложное ценообразование	Цена на аргоновую сварку	Нагрузка в летний период	Требования к руководителю	Невозможность замены рабочих	
Угрозы	Девальвация рубля	5	4	5	1	4	4	5	4	4	5	4	2	47
	Ограничение ввоза товаров из-за рубежа	3	4	3	1	4	1	4	4	1	2	3	1	31
	Санкции от иностранных государств	4	4	2	1	4	2	3	4	2	2	4	1	33
	Повышение величины налогов	3	3	3	3	5	3	4	3	2	1	4	3	37
	Прекращение выпуска устаревших запчастей	2	3	5	2	3	4	4	2	1	5	2	2	35
	Инфляция	3	2	3	3	4	5	3	3	3	3	4	5	41

Окончание таблицы 1.26

В баллах

Факторы SWOT		Сильные стороны						Слабые стороны						Итого
		Материальная база	Надежное поставщики	Постоянные клиенты	Квалифицированный персонал	Рост рентабельности	Рыночный лидер	Персональный набор клиента	Сложное ценообразование	Цена на аргонную сварку	Нагрузка в летний период	Требования к руководителю	Невозможность замены рабочих	
Возможности	Новые продукты, скорость обновления	5	5	3	4	3	4	4	4	2	2	4	3	43
	Ускоренное освоение новых технологий	5	4	1	5	4	4	3	5	3	3	3	5	45
	Технические и технологические изменения, влияющие на себестоимость продукции	4	4	3	4	4	4	4	5	4	3	3	4	46
	Репутация компании	4	5	4	4	1	5	5	5	1	2	5	3	44
	Информация и коммуникации, влияние интернета	3	2	4	3	3	2	4	4	3	4	3	1	36
	Главные тематические события и ключевые мероприятия	2	3	5	2	1	3	1	2	1	4	3	1	28
	Итого	43	43	41	33	40	41	44	45	27	36	42	31	

Таблица 1.27 – Матрица совокупной оценки факторов SWOT

			В баллах
Сильные стороны (S)	Оценка	Слабые стороны (W)	Оценка
1. Обширная материально-техническая база	43	1. Невозможно спланировать персональный набор клиента	44
2. Заключены договоренности с крупными поставщиками	43	2. Сложное ценообразование на кастомные работы	45
3. Большое число постоянных клиентов	41	3. Высокая цена на работы, требующие аргонной сварки	27
4. Высококвалифицированный персонал	33	4. Чрезмерная нагрузка в летний период времени	36
5. Преобладание собственных источников финансирования	40	5. Высокие требования к руководителю	42
6. Один из признанных рыночных лидеров	41	6. Невзаимозаменяемость сотрудников	31
Возможности (O)	Оценка	Угрозы (Т)	Оценка
1. Новые продукты, скорость обновления	43	1. Девальвация рубля	47
2. Ускоренное освоение новых технологий	45	2. Ограничение ввоза товаров из-за рубежа	31
3. Технические и технологические изменения, влияющие на себестоимость продукции	46	3. Санкции от иностранных государств	33
4. Репутация компании	44	4. Повышение величины налогов	37
5. Информация и коммуникации, влияние интернета	36	5. Прекращение выпуска запчастей для более ранних моделей	35
6. Главные тематические события и ключевые мероприятия	28	6. Инфляция	41

Таблица 1.28 – Рейтинг влияния факторов

Фактор	В баллах
	Оценка
Девальвация рубля	47
Технические и технологические изменения, влияющие на себестоимость	46
Сложное ценообразование на кастомные работы	45
Ускоренное освоение новых технологий	45
Невозможно спланировать персональный набор клиента	44
Репутация компании	44
Обширная материально-техническая база	43
Заклучены договоренности с крупными поставщиками	43
Новые продукты, скорость обновления	43
Высокие требования к руководителю	42
Большое число постоянных клиентов	41
Один из признанных рыночных лидеров	41
Инфляция	41
Преобладание собственных источников финансирования	40
Повышение величины налогов	37
Чрезмерная нагрузка в летний период времени	36
Информация и коммуникации, влияние интернета	36
Прекращение выпуска запчастей для более ранних моделей	35
Высококвалифицированный персонал	33
Санкции от иностранных государств	33
Невзаимозаменяемость сотрудников	31
Ограничение ввоза товаров из-за рубежа	31
Главные тематические события и ключевые мероприятия	28
Высокая цена на работы, требующие аргонной сварки	27

Таблица 1.29 – Поле решений SWOT-факторов

Факторы SWOT		Сильные стороны						Слабые стороны					
		Материальная база	Надежное поставщики	Постоянные клиенты	Квалифицированный персонал	Рост рентабельности	Рыночный лидер	Персональный набор клиента	Сложное ценообразование	Цена на аргонную сварку	Нагрузка в летний период	Требования к руководителю	Невозможность замены рабочих
Угрозы	Девальвация рубля	Формирование собственной линейки комплектующих для нужд компании						<div style="background-color: yellow; padding: 5px;">Формирование детализированного прайс-листа за услуги сервиса</div> <div style="background-color: purple; padding: 5px;">Организация экспресс-приемной</div> <div style="background-color: red; padding: 5px;">Формирование кадрового резерва</div>					
	Ограничение ввоза товаров из-за рубежа												
	Санкции от иностранных государств												
	Повышение величины налогов												
	Прекращение выпуска устаревших запчастей												
	Инфляция												

Окончание таблицы 1.29

Факторы SWOT		Сильные стороны						Слабые стороны				
		Материальная база	Надежное поставщики	Постоянные клиенты	Квалифицированный персонал	Рост рентабельности	Рыночный лидер	Персональный набор клиента	Сложное ценообразование	Цена на аргонную сварку	Нагрузка в летний период	Требования к руководителю
Возможности	Новые продукты, скорость обновления	Формирование собственной линейки комплектующих для нужд компании						Формирование детализированного прайс-листа за услуги сервиса	Организация экспресс-приемной	Формирование кадрового резерва		
	Ускоренное освоение новых технологий											
	Технические и технологические изменения, влияющие на себестоимость продукции											
	Репутация компании	Создание собственной web-страницы										
	Информация и коммуникации, влияние интернета											
	Главные тематические события и ключевые мероприятия	Основать съезд велосипедистов										

Таблица 1.30 – Рейтинг решений

		В баллах
Ранг	Решение	Оценка
1	Формирование собственной линейки комплектующих для нужд компании	219
2	Формирование детализированного прайс-листа за услуги сервиса	72
3	Формирование кадрового резерва	67
4	Создание собственной web-страницы	49
5	Организация экспресс-приемной	36
6	Основать съезд велосипедистов	17

Произведенный анализ позволил перейти от первоначальной качественной матрицы к конкретному перечню мероприятий с оценкой их значимости. Присвоив ранг каждому решению было выделено главное. Результаты SWOT - анализа свидетельствуют о том, что наиболее важным направлением для организации является формирование собственной линейки и снижение себестоимости комплектующих для нужд компании. Данное решение позволит обезопасить компанию от негативного воздействия в результате санкции и возможных ограничения на ввоз импортной продукции, также разрешит совершить маневр, по итогам которого фирма минимизирует валютные риски. При этом достоинством послужит снижение себестоимости комплектующих, которые можно будет устанавливать на абсолютно любую технику, не опасаясь за несоответствия заводскому крепежу. При увеличении уровня инфляции покупательная способность сократиться, следовательно, цена будет играть немаловажную роль для клиента, но при снижении себестоимости комплектующих компания сможет предложить привлекательную цену и тем самым подтвердить статус рыночного лидера.

Выводы по разделу один

В результате анализа макроэкономического окружения (PEST-анализ) и микроэкономического окружения («Пять конкурентных сил М.Портера») были выделены угрозы и возможности компании, количественная оценка которых выявила, что основными возможностями являются:

- появление новых продуктов;
- ускоренное освоение новых технологий;
- применение технических и технологических изменений, которые повлияют на себестоимость продукции;
- усиление репутации компании;
- использование средств коммуникации, интернета;
- участие в тематических событиях.

Основными угрозами являются:

- девальвация рубля;
- ограничение ввоза товаров из-за рубежа;
- санкции от иностранных государств;
- повышение величины налогов;
- прекращение выпуска запчастей для более ранних моделей;
- инфляция.

Производя оценку внутренней среды, был выполнен анализ финансового состояния организации «Дилижанс», в частности, был проведен анализ динамики и структуры баланса, анализ ликвидности, анализ финансовой устойчивости, анализ оборачиваемости, а также анализ финансовых результатов.

Анализ динамики баланса указывает на то, что за исследуемый период с 31 декабря 2017 года по 31 декабря 2019 года имущество организации возросло на 272 тыс. руб., или на 11,3 %, в том числе величина внеоборотных активов фирмы возросла на 310 тыс. руб., или 21,28 %, а оборотных – сократилась на 38 тыс. руб.,

или 4,01 %. Выявлено, что каждый год происходило увеличение объема внеоборотных активов, которые возросли, в основном, в результате увеличения основных средств (+ 294 тыс. руб., 20,23 %), что составило 95% прироста всех внеоборотных активов.

Оборотные активы сократились в основном в результате сокращения краткосрочных финансовых вложений (на 147 тыс. руб., - 90,74 %), при одновременном увеличении стоимости запасов на 93 тыс. руб. (+ 12,72 %), что связано с приобретением запасных частей для осуществления ремонта. Такие изменения указывают на сокращение наиболее ликвидных оборотных средств при одновременном увеличении наименее ликвидных средств, что негативно отразилось на платежеспособности компании.

Капитал компании соответственно также увеличился на 272 тыс. руб., что составило 11,3 % за исследуемый период. Данное изменение произошло в результате увеличения значения собственного капитала компании, который возрос на 251 тыс. руб., или на 10,65 % в результате увеличения нераспределенной прибыли с 357 до 608 тыс. руб. (на 251 тыс. руб., или на 70,31 %). Долгосрочные обязательства отсутствовали на протяжении исследуемого периода, а величина краткосрочных, увеличилась на 21 тыс. руб., или на 43,75 %, в результате увеличения кредиторской задолженности (на 21 тыс. руб., или на 45,65 %). Таким образом, источники финансирования имущества компании возросли в основном за счет увеличения собственного капитала, а именно капитализации получаемой компанией чистой прибыли.

Анализ структуры баланса показал, что имущество организации на 66 % представлено внеоборотными активами (из которых 65 % приходится на долю основных средств (в основном оборудование) и на 34 % оборотными активами (из них около 31 % приходится на запасы и только около 0,64 % - на свободные денежные средства. За период произошло изменение структуры имущества в пользу увеличения доли внеоборотных активов на 5,4 п.п. за счет увеличения доли основных средств - на 4,84 п.п. (с 60,42 до 65,26 %). Снижение доли оборотных

активов в структуре имущества компании на 5,4 п.п. произошло в основном из-за сокращения удельного веса составного компонента наиболее ликвидных активов – краткосрочных финансовых вложений – с 6,74 до 0,56 % (- 6,18 п.п.), при одновременном увеличении доли менее ликвидных оборотных активов – запасов (с 30,4 до 30,78 %) и дебиторской задолженности (с 0,79 до 1,23 %).

Источники финансирования имущества на 97,42 % представлены собственным капиталом и резервами (из которых 74,71 % приходится на долю уставного капитала и 22,71 % на долю нераспределенной прибыли) и на 2,58 % краткосрочными обязательствами (из них 2,58 % приходится на кредиторскую задолженность и только около 0,07 % - на оценочные обязательства. Наблюдая динамику структуры источников финансирования имущества компании, можно заметить, что за период произошло незначительное, но увеличение доли краткосрочных обязательств (+ 0,58 п.п.), при одновременном сокращении доли собственного капитала (- 0,58 п.п.).

Анализ ликвидности позволил зафиксировать негативную тенденцию, которая выражается сокращение ликвидности баланса. На конец 2017 года компания соблюдала условие абсолютной ликвидности баланса и могла покрыть срочные обязательства наиболее ликвидными активами, но в 2018 году в результате снижения величины краткосрочных финансовых вложений с 162 тыс. руб. до 2 тыс. руб. ситуация изменилась. На фоне закономерного снижения ликвидности баланса, компания соблюдала условие допустимой ликвидности и была в силах рассчитаться по всем своим обязательствам в течение 90 дней. По данным финансовой отчетности на 2019 год положение фирмы не изменилось. Таким образом, на начало отчетного года коэффициент общей ликвидности составлял 4,85. За год показатель сократился на 0,41 или на 9 % и составил на конец года 4,44. За два года показатель снизился на 54 %. На начало отчетного года коэффициент абсолютной ликвидности составил 0,40. За год показатель увеличился на 0,08 или на 20 % и его значение составило на конец года 0,48. За два года показатель снизился на 70 %. На начало отчетного года коэффициент быстрой ликвидности

составлял 0,56. За год показатель увеличился на 0,07 или на 13 % и составил на конец года 0,63. За два года показатель снизился на 74 %. В основном данная динамика обусловлена существенным сокращением величины вложений в финансовые инструменты, срок обращения которых не превышает 12 месяцев. В связи с чем значение суммы наиболее ликвидных активов сократилось, следовательно, снизилась и платежеспособность организации.

Анализ финансовой устойчивости определил, что на конец каждого года, входящего в анализируемый период, у организации выполнялись все необходимые требования для соответствия состоянию абсолютной финансовой состоятельности. Величины собственных оборотных средств было достаточно для покрытия совокупного объема запасов, на протяжении всего исследуемого периода.

Относительные показатели оценки финансовой устойчивости соответствовали нормативным значениям, тем самым было еще раз подтверждено устойчивое финансовое положение фирмы. Коэффициент финансовой независимости на конец 2017 и 2018 года составлял 0,98. Данное соотношение собственного капитала к валюте баланса указывает на финансовую состоятельность организации и характеризует политику руководства, которая нацелена на развитие компании без привлечения заемных источников формирования капитала. Намеченный курс может привести к возможному сдерживанию темпов развития фирмы, но способствует ее крепкому финансовому положению. На конец 2019 года данный показатель составил 0,97, в связи с увеличением доли краткосрочных обязательств. Коэффициент самофинансирования на конец 2017 года был равен 49,10, на конец 2018 года его величина составила 42,43, и на конец отчетного года 37,80. Исходя из этих сведений, можно сказать, что наблюдается сокращение части деятельности, финансируемой за счет собственных средств компании, что является негативной тенденцией. Она объясняется использованием заемных средств, доля которых в общей величине пассивов увеличивалась на протяжении всего анализируемого периода. Коэффициент задолженности за 3 года не превысил отметку, равную 0,03, когда нормативное значение не должно превышать 0,67. Это отражает тот факт, что

компания финансирует свою деятельность главным образом собственным капиталом, что позволяет ей наращивать инвестиционную привлекательность и при этом не отягощать себя выплатой ценных процентов кредитным организациям. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами на конец отчетного года составил 0,92, таким образом, снизился по сравнению с предыдущим годом на 0,01, а если сравнивать с 2017 годом, то на 0,03. Сложившееся соотношение чистого оборотного капитала к общей величине мобильных средств в нашей компании указывает на ее устойчивое финансовое положение, но проследив за имеющейся тенденцией, следует отметить снижение показателя. Так как собственные оборотные средства по сравнению с 2017 годом не имели положительной динамики, величина анализируемого коэффициента снизилась. Это объясняется тем, что оборотные активы за исследуемый период не превышали значения за 2017 год, а величина краткосрочных обязательств при этом лишь увеличивалась. Коэффициент маневренности варьировался за 3 года в пределах от 0,32 до 0,38, когда нормативно допустимый интервал установлен в границах от 0,2 до 0,5. Причина снижения значения показателя в последующие годы связана с сокращением объема собственных оборотных средств касательно 2017 года и укрупнением величины собственного капитала компании. Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов на конец 2017 года был равен 0,65, а на конец 2018 года его значение составляло 0,52. На 31 декабря 2019 года соотношение оборотных активов к внеоборотным установилось на уровне 0,51, из чего еще раз можно заключить, что структура активов компании «Дилижанс» в основном характеризуется внеоборотными средствами.

Анализ оборачиваемости позволил установить последовательность изменений ключевых показателей, в частности коэффициент оборачиваемости активов за анализируемый период продолжал оставаться на отметке 1,23, что свидетельствует о сохранении темпов сбыта и поддержании прежнего уровня эффективности использования ресурсов, исходя из этого не изменилась и продолжительность 1

оборота активов, равная 297 дням. Коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов за 2019 год увеличился по сравнению с предыдущим отчетным периодом, данное изменение характеризуется увеличением объемов внеоборотных активов, в основном за счет прироста основных средств. Продолжительность оборота при этом сократилась с 187 до 184 дней. Коэффициент оборачиваемости оборотных активов за год увеличился, а, следовательно, сократилась продолжительность оборота мобильных активов. Можно сделать вывод, что компания «Дилижанс» стала эффективнее использовать оборотные активы. Коэффициент оборачиваемости запасов за отчетный год составил 4,12, когда за предыдущий год его значение составляло 3,94. Это указывает на тот факт, что скорость оборачиваемости товарно-материальных запасов увеличилась, а продолжительность одного оборота стала меньше. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности за 2019 год снизился на 20,95 и составил 114,28. Это характеризуется опережающим темпом роста дебиторской задолженности по сравнению с темпом роста объемов выручки. Коэффициент оборачиваемости собственного вырост до отметки 1,33, по сравнению с предыдущим годом его значение увеличилось на 0,07. Продолжительность одного оборота собственного капитала стала составлять 275 дней. Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности сократился на 4,58 и составил на конец 2019 года 54,33. При этом продолжительность одного оборота кредиторской задолженности по-прежнему составляет 7 дней.

Оценка финансовых результатов занимает ведущее положение в экономическом анализе и наилучшим образом выражает состояние организации, ее эффективность. Сравнивая значения показателей рентабельности отчетного года с предыдущим периодом, подтверждается увеличение эффективности деятельности компании «Дилижанс». Таким образом, рентабельность реализованной продукции за 2018 год составила 20,68 %, в отчетном периоде данный показатель увеличился на 12,39 п.п и установился на отметке 33,07 %. Если говорить про рентабельность продаж, то также выявлено увеличение значения показателя с 16,47 % до 23,96 %,

разница составляет 7,49 п.п. Рентабельность производства на протяжении отчетного периода продолжала возрастать по сравнению с 2018 годом, значение данного показателя изменилось с 20,70 % до 30,81 %. Рентабельность совокупных активов увеличилась на 8,25 п.п, а рентабельность оборотных и внеоборотных активов на 27,61 и 11,5 п.п соответственно. Рентабельность чистого оборотного капитала также изменяется согласно общей тенденции увеличения эффективности деятельности организации. Анализ рентабельности свидетельствует о высокоэффективном статусе компании «Дилижанс».

Оценивая внутреннюю среду в функциональном разрезе, после завершения анализа финансового состояния организации, были выделены следующие сильные стороны фирмы:

- обширная материально-техническая база;
- заключены договоренности с крупными поставщиками;
- большое число постоянных клиентов;
- высококвалифицированный персонал;
- повышение показателей рентабельности;
- один из признанных рыночных лидеров.

Слабыми сторонами выступили:

- невозможность планирования персонального набора клиента;
- сложное ценообразование на кастомные работы;
- высокая цена на работы, требующие аргонной сварки;
- чрезмерная нагрузка в летний период времени;
- высокие требования к руководителю;
- невзаимозаменяемость сотрудников.

На основании анализа внешней и внутренней среды был проведен SWOT - анализ компании «Дилижанс» в результате которого был составлен рейтинг мероприятий. SWOT - анализ свидетельствует о том, что наиболее важным направлением для организации является формирование собственной линейки комплектующих для нужд компании.

2 ПЛАНИРОВАНИЕ И МОДЕЛИРОВАНИЕ ПРОЕКТА

2.1 Описание проекта

Суть проекта заключается в снижении себестоимости комплектующих для нужд компании за счет формирования собственной линейки запчастей, изготовленных из углеродного волокна.

В немецком городе Менхенгладбах располагается завод по производству углеволокна, которое широко применяется для отрасли авиастроения. В связи с жесткими требованиями к характеристикам и технологии производства материала, руководство завода при выявлении малейших отклонений обязано отбраковывать целую партию. Это приводит к загромождению складских площадей. Приоритеты экологической политики германии запрещают наладить вторичную переработку карбоновых тканей, что создает проблемы для изготовителей данной продукции.

Компании «Дилижанс» удалось заключить договор с немецкими представителями об утилизации углеволокна непригодного для эксплуатации в авиационной промышленности. В рамках соглашения, немецкая сторона производит доставку сырья до Санкт-Петербурга полностью за свой счет, включая все необходимые таможенные сборы и платежи. Также она обязуется предоставить в полном объеме сопроводительную документацию на груз. В свою очередь наша фирма, обеспечивает прием партии груза и становится его законным распорядителем. То есть за дальнейшее будущее углеволокна ответственно только руководство компании «Дилижанс». Тем самым, высвободив склад в германии, наша организация получает материал, который выступает в качестве сырья для предстоящей линейки комплектующих.

Доставив сырье на собственный склад, компания формирует заказ стороннему предприятию, на котором будут изготовлены необходимые детали и запчасти из материалов фирмы. А готовая продукция по окончании производства, будет применена для нужд мастерской в процессе ремонта и моддинга велотехники.

2.1.1 Продукт проекта

Конечным результатом проекта следует считать собственный набор комплектующих выполненных из углеволокна, который позволит сократить издержки компании, состоящий из следующих компонентов:

- тормозные ручки;
- рули;
- выносы руля;
- шатуны;
- педали.

2.1.2 Портрет потребителя

Наша линейка продукции будет представлена всем желающим, и распространяться по уже сложившимся каналам сбыта. Так как запчасти, произведенные из углепластика, являются все же относительно дорогим товаром, их основными потребителями является клиенты премиального сегмента. Если говорить точнее, то это владельцы импортных моделей, представители престижных ритейл-компаний и аудитория, которая ценит надежность, нестандартные решения и индивидуальность.

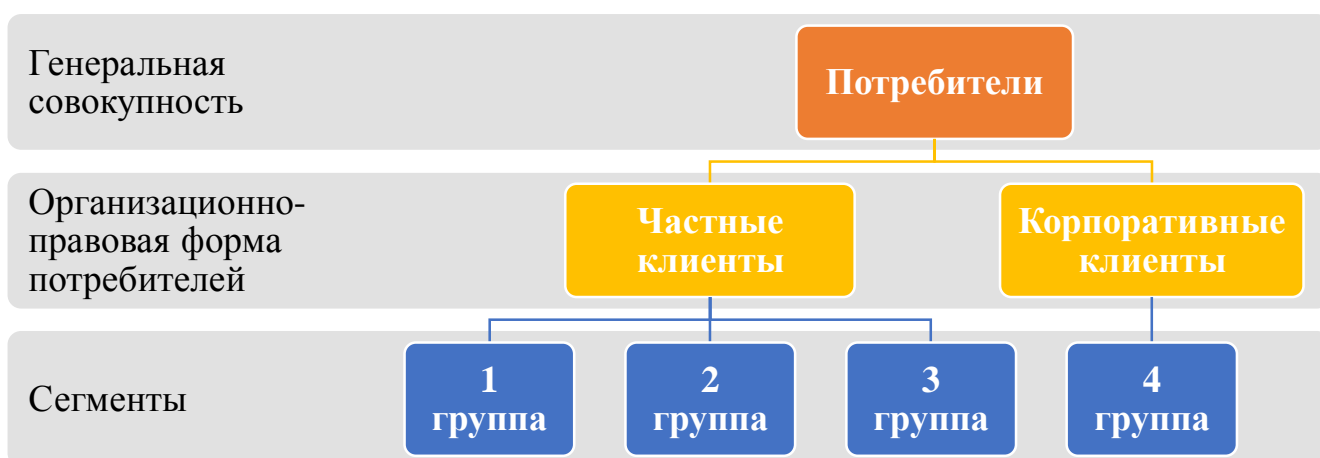


Рисунок 2.1 – Схема классификаций по методу AID

Целевую аудиторию можно разделить на несколько сегментов:

- потребители 1 группы;
- потребители 2 группы;
- потребители 3 группы;
- потребители 4 группы.

К первой группе относятся люди старше 25 лет имеющие высокий уровень доходов склонные к импульсивным приобретениям и находящиеся в постоянном поиске разнообразия. Цена для них не является решающим фактором, при выборе товара оценивают время ожидания, качество исполнения.

Ко второй группе относятся люди старше 18 лет вовлеченные в велосипедный спорт (гонки на треке, шоссейные гонки, маунтинбайк, BMX), хорошо осведомленные и ориентированы на рынке о преимуществах каждой из марок товаров, финансово обеспеченные и осваивающие новинки, раньше обывателей. При выборе товара оценивают авторскую работу и возможность кастомизации.

Ко третьей группе относятся люди старше 40 лет приобретающие товары для своей семьи, считаются состоятельными, при выборе товара оценивают удобство и безопасность.

К четвертой группе относятся корпоративные клиенты, которые на регулярной основе приобретают товар в относительно крупных масштабах, специализируются на продаже велосипедов или в смежных отраслях, функционируют в нескольких субъектах РФ.

Сегментация целевой аудитории имеет большое значение при выстраивании политики сбыта. Если ее удалось произвести качественно, то организация получает возможность сосредоточить свое внимание на ключевых сегментах, которые на данный момент позволяют извлечь наибольший доход. Например, для нашего проекта свойственно, что в период с марта до июня, руководству компании предстоит наиболее тесное сотрудничество с корпоративными клиентами, а в период с июля по сентябрь особое внимание уделено для 1-3 группы потребителей.

2.1.3 Обоснование цены

Обоснование рыночной цены продуктов проекта в нашем случае строится за счет стоимости, которая установлена на товары иностранным производителем, поставляющим товары на наш рынок. В связи с низкой ценой на сырьевую составляющую, имея в высококвалифицированный персонал и представляясь рыночным лидером, компания «Дилижанс» можем предоставить на выбор потребителя товары с ценников на 10 % ниже среднерыночной. Маркерные позиции для нашего рынка, это рули, выносы руля, тормозные ручки, шатуны и педали. В таблице 2.1 приведена среднерыночная цена на данные продукты.

Таблица 2.1 – Определение среднерыночной цены

В руб.

Наименование продукта проекта	Цены за продукцию						
	Cube	Cane Creek	Alhonga	Race Face	Norco	Средняя рыночная цена	Дилижанс
Руль	12600	16050	14260	9610	11840	12872	11580
Выносы руля	9200	5700	7200	8500	6200	7360	6500
Тормозные ручки	4300	3590	2700	3200	2399	3238	2910
Шатуны	7800	6500	6000	5900	6700	6580	5920
Педали	6500	5300	5990	5000	5120	5582	5025
Средняя цена за комплект изделий	8080	7428	7230	6442	6452	7126	6387

Таким образом, уровень цен, установившихся на рынке, позволил скорректировать стоимостную политику компании. Фирма предложит товары по сниженным расценкам рынка, что привлечет внимание ключевых потребителей.

2.1.4 Обоснование объемов сбыта

Обоснование объемов сбыта следует начать с рассмотрения непосредственных конкурентов. На региональном рынке нет компаний, специализирующихся на производстве запчастей для велотехники выполненных из углеволокна. Возможным конкурентом может выступить лишь ряд интернет магазинов, большинство из которых предлагают продукцию, которая, во-первых, является композитной, то есть конструкция включает в себя углепластиковые вставки, но не является цельным карбоновым изделием, а во-вторых, качество данной продукции ничем не подкреплено. Со слов самих клиентов удалось выяснить, что они желают уберечь себя от возможной порчи товара при транспортировке, а самое главное быть уверенными в том, что купленная деталь будет строго соответствовать имеющимся креплениям в конструкции велосипеда. В итоге, единственными реальными конкурентами нашей фирмы являются производители оригинальной продукции, чьи интересы отчасти отстаивает наше же компания, и при этом следует учитывать, что потребитель, заказав детали, подвергается риску получить товар с дефектом в результате транспортировки, а также дополнительным издержкам, понесенным в связи с доставкой малой партии. У клиентов, которые обращаются в нашу мастерскую, не возникнет вопрос на тему соответствия креплений, у них есть гарантия качества, которую представляет наша организация, а вдобавок каждый из них на этапе согласования вправе произвести детальный осмотр устанавливаемых в будущем комплектующих. При этом потребитель экономит свое время на доставке. Преимуществом для компании «Дилижанс» станет тот факт, что можно формировать персональный заказ для определенных клиентов, которые увидели необходимость изменить что-то в базовой конструкции своего велосипеда.

На основании маркетингового исследования руководство мастерской выдвинуло несколько вариантов прогнозов продаж. Мы рассмотрим пессимистичный вариант развития событий, а цены компании укажем с учетом

демпинга среднерыночной стоимости, месячный план продаж товаров из углепластика приведены в таблице 2.2, а годовой прогноз реализации в таблице 2.3.

Таблица 2.2 – Прогноз месячной выручки

В руб.

Наименование	Рыночная цена продукта			
	Потребность в месяц (шт)	Средняя рыночная цена	Цена компании	Сумма
Руль	3	12872	11580	34740
Выносы руля	5	7360	6500	32500
Тормозные ручки	7	3238	2910	20370
Шатуны	4	6580	5920	23680
Педали	3	5582	5025	15075
Итого				126 365

Таблица 2.3 – Прогноз годовой выручки

В руб.

Наименование	Рыночная цена продукта			
	Потребность в год (шт)	Средняя рыночная цена	Цена компании	Сумма
Руль	32	12872	11580	370714
Выносы руля	57	7360	6500	377568
Тормозные ручки	86	3238	2910	250621
Шатуны	52	6580	5920	307944
Педали	38	5582	5025	190904
Итого				1 497 751

2.2 Планирование проекта

2.2.1 Составление перечня работ

Список этапов по реализации проекта представим в форме календарного плана.

Для того чтобы посчитать какой объем времени необходим для осуществления мероприятий, которые введут к достижению поставленных целей проекта, а также выявить взаимосвязь между ними, необходимо сформировать календарный план проекта.

Проектное мероприятие всегда включает в свой состав целую совокупность действий, которые важно расставить в хронологическом порядке, чтобы обеспечить ясное восприятие для представителей проектной группы и установить строгое соответствие общему регламенту работ.

Календарный план представим в виде диаграммы Ганта. Это удобный инструмент планирования и управления задачами, который позволяет упорядочить работу с операциями проекта, а также конкретизировать их по датам и приоритетам. Благодаря этому механизму команда проекта сможет обезопасить себя от потерь, образовавшихся в результате нарушения последовательности исполнения задач.

Из главных достоинств данного инструмента следует отметить:

- 1) простоту метода;
- 2) доступность восприятия диаграммы;
- 3) возможность использования на любом уровне планирования;
- 4) структурированность, которая позволяет проследить очередность работ;
- 5) наличие встроенной функции и готового шаблона в программных средствах.

В таблице 2.4 представим календарный график проекта с указанием длительности этапов.

На рисунке 2.2 продемонстрируем диаграмму Ганта построенную в программе «Project Expert».

Таблица 2.4 – Календарный график проекта

№	Наименование этапов	Начало	Конец	Дней
1	Разработка проекта	07.09.2020	12.10.2020	36
2	Оформление необходимой документации	12.10.2020	23.10.2020	12
3	Определение механизма транспортировки сырья	26.10.2020	30.10.2020	5
4	Проверка пригодности склада для эксплуатации	28.10.2020	06.11.2020	10
5	Организация площади для хранения	09.11.2020	13.11.2020	5
6	Подписание соглашений с транспортной компанией	16.11.2020	17.11.2020	2
7	Подготовка к отправке сырья	18.11.2020	19.11.2020	2
8	Составление приемного акта	25.11.2020	25.11.2020	1
9	Складирование сырья	25.11.2020	25.11.2020	1
10	Заключение соглашений с компанией-изготовителем	25.11.2020	07.12.2020	13
11	Предоставление материалов изготовителю	09.12.2020	11.12.2020	3



Рисунок 2.2 – Диаграмма Ганта

2.2.2. Построение и расчет сетевого графика

Сетевой график является удобным инструментом для планирования и управления работами, он представляет собой информационно-динамическую модель, в которой изображаются взаимосвязи и результаты всех работ, необходимых для достижения конечной цели разработки [20].

В таблице 2.5 представим список параметров сетевой модели, а на рисунке 2.3 изобразим сетевой график проекта.

Таблица 2.5 – Список параметров сетевой модели

№	Описание этапа	Длительность в днях	Последующий этап
1	Разработка проекта	36	2
2	Оформление необходимой документации	12	3,4
3	Определение механизма транспортировки сырья	5	5
4	Проверка пригодности склада для эксплуатации	10	5
5	Организация площади для хранения	5	6
6	Подписание соглашений с транспортной компанией	2	7
7	Подготовка к отправке сырья	2	8
8	Составление приемного акта	1	9,10
9	Складирование сырья	1	11
10	Заключение соглашений с компанией-изготовителем	13	11
11	Предоставление материалов изготовителю	3	-

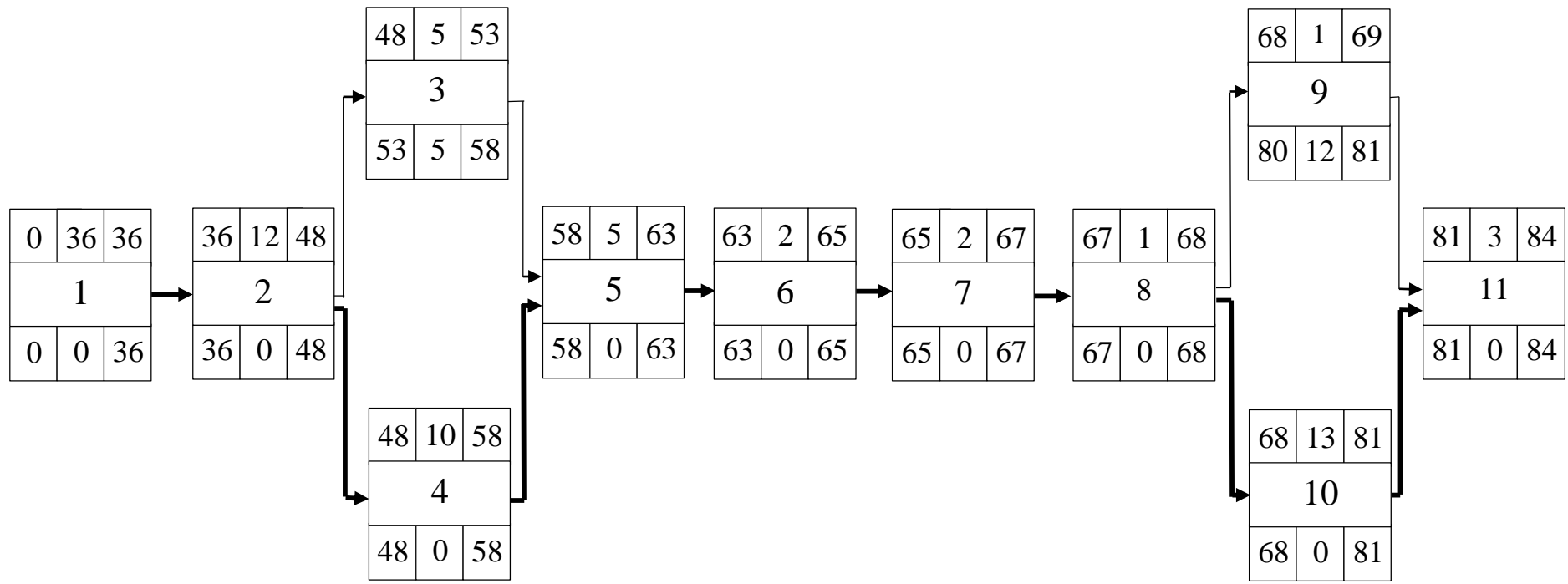


Рисунок 2.3 – Сетевой график проекта

2.3 Система управления проектом

2.3.1 Организационная структура управления проектом

Рассмотрим команду, которая будет осуществлять непосредственный контроль и ведение проекта. Следует отметить, что будет сформирована выделенная организационная структура управления проектом, но интегрируемая со структурой самой организации.

Основную роль занимает глава компании Белан Андрей Михайлович, который выступает в качестве координатора проектной группы. Он оперирует ключевые моменты и подписывает необходимые документы, именно с его разрешения возможно дальнейшее продвижение проекта. Является инвестором и одним из инициаторов проекта.

Под руководством Андрея Михайловича находится специальный представитель компании «Дилижанс» по вопросам сотрудничества с западными партнерами. В его обязательства входит, формирование и выдвижение взаимовыгодных условий, предложений – корпорациям и предприятиям готовым вступить с нашей компанией в деловые отношения. Благодаря его усилиям было подписано соглашение на осуществление утилизации партии углеволокна со складского помещения в Менхенгладбахе. Данный человек является крайне важным для проектной команды, он представляет интересы «Дилижанс» на международном уровне и позволяет устанавливать новые партнерские отношения, что значительно повышает потенциал нашей фирмы.

Следующей значимой фигурой является специалист по производственному контролю, который фиксирует возможные дефекты и следит за качеством выполненной работы сторонней организацией. Данный член команды ценится за понимание всех тонкостей в работе с углепластиком. На него возложена ответственная задача – проконтролировать все этапы, где требуются знания эксперта в области обработки и хранения углеродного волокна.

При формировании организационной структуры, руководитель проекта опирается на установленные критерии осуществления проектных работ. Перед ним стоит задача, собрать команду проекта и упорядочить обязанности каждого из участников так, чтобы были точно определены условия подчиненности и взаимодействия между ними, а создаваемая структура позволяла бы эффективно функционировать всему проекту. Для более гибкой и оперативной работы, руководством компании «Дилижанс», было вынесено решение выделить следующую структуру управления проектом:



Рисунок 2.4 – Организационная структура управления проектом

Таким образом представлена организационная структура управления проектом, сформированная руководством компании «Дилижанс». Она позволяет оптимально осуществить весь комплекс мероприятий, направляемых для реализации проекта.

2.3.2 Матрица разделения административных задач управления

Матрица разделения административных задач управления создает возможность представить в наглядном виде перечень предстоящих работ по проекту и указать ответственных лиц. Данный инструмент является удобным механизмом для руководителя проектной группы, он дает возможность сформировать конкретные задачи для каждого сотрудника, что позволяет детализировать весь процесс организации проектных мероприятий.

Для того чтобы составить исходную таблицу проведем декомпозицию работ, выполняемых командой проекта. Она требуется, чтобы разделить весь объем проекта на отдельные задачи, и отчетливо изобразить весь комплекс необходимых работ перед руководством. В свою очередь это позволяет более развернуто оценить масштаб проекта.

Для заполнения матрицы воспользуемся следующей картой логических аспектов разделения административных задач управления:

Таблица 2.6 – Карта логических аспектов

	Аспект РАЗУ	Символ	Содержание символа
1	Принятие решения по работе	Я	Единоличное принятие решения
		!	Участие в коллективном принятии решения с правом решающей подписи
		Р	Участие в коллективном принятии решения без права решающей подписи
2	Управление работой	П	Планирование
		О	Организация
		К	Контроль
		Х	Координация
		А	Активизация
3	Выполнение работы и ее техническое и организационное обслуживание	С	Согласование
		Т	Выполнение рабочих операции
		М	Подготовка предложения
		И	Получение информации
		+	Выполнение расчетных операции
		-	Неучастие в выполнении работы



Рисунок 2.5 – декомпозиция работ, выполняемых командой проекта

Таблица 2.7 – Матрица разделения административных задач управления

		Руководитель проекта	Специалист по производству	Начальник отдела снабжения	Иностраный представитель	Заведующий складом	Работники сервиса
1	Концепция проекта	!П	-	-	РИ	-	-
2	Предварительная оценка	!	РО		-	-	-
3	Формирование команды	ЯО	-	-	-	-	-
4	Составление планов работ	!К	РО	Р	-	-	С
5	Регистрация сертификата качества, сертификата происхождения	К	-	-	Я	-	-
6	Получение сопроводительных товарно-транспортных документов	!	-	-	РК	-	-
7	Проведение деловой встречи с представителями транспортной компании	ЯО	-	-	-	-	-
8	Оценка возможных маршрутов	ЯП	-	-	-	-	-
9	Исследование на соответствие пожарной безопасности, санитарным нормам	К	-	К	-	ЯО	-
10	Оценка технического состояния здания	КП	-	-	-	ЯО	-
11	Освобождение склада	К	-	К	-	ЯО	-
12	Установка рулонных стеллажей	К	П	-	-	ЯОТ	-
13	Анализ условий перевозки	!О	РКС	П	-	-	-
14	Страхование груза	ЯО	-	-	-	-	-

Окончание таблицы 2.7

		Руководитель проекта	Специалист по производству	Начальник отдела снабжения	Иностранный представитель	Заведующий складом	Работники сервиса
15	Уточнение нюансов сделки, оплата	ЯО+	-	-	-	-	-
16	Освидетельствование изначального состояния груза	!К	РО	Р	-	-	-
17	Пломбирование груза	ЯО	-	-	-	-	-
18	Проверка сопроводительных документов	ЯО	-	К	-	К	-
19	Количественная и качественная экспертиза груза	ЯО	К	-	-	-	-
20	Постановка на учет	К	-	К	-	ЯО	-
21	Установка рулонов на стеллажи	-	КС	К	-	ЯОТ	-
22	Изоляция от ультрафиолета	К	КС	-	-	ЯО	-
23	Обеспечение условий сохранности сырья	К	КС	-	-	ЯО	-
24	Составление технического задания	К	!О	-	-	-	РПМ
25	Согласование условия договора	ЯО	-	-	-	-	-
26	Доставка	К	К	ЯО	-	К	-
27	Формирование накладной на передачу сырья	!	-	РК	-	РО	-
28	Подготовка сырья к производственному потреблению	-	РК	!О	-	-	-

2.4 Построение финансовой модели проекта

2.4.1 Описание окружения проекта

Для достоверного представления и планирования будущих результатов проекта, важно отразить налоговое окружение. Следует ответственно подойти к составлению налоговой модели, так как она оказывает непосредственное воздействие на конечный экономический результат самого проекта.

Компания «Дилижанс» с 1 января 2021 года будет применять упрощенную систему налогообложения, тем самым она освободится от уплаты налогов, уплачиваемых в связи с применением общей системы налогообложения:

- налога на прибыль;
- налога на имущество;
- налога на добавленную стоимость.

Таким образом, организация выплачивает единый налог, а объектом налогообложения выступают доходы, уменьшенные на величину произведенных расходов.

Чтобы рассчитать величину налога необходимо применить следующую формулу:

$$\text{Сумма налога} = \text{Ставка налога} \cdot \text{Налогооблагаемая база} \quad (2.1)$$

Ставка налога в соответствии с законом Челябинской области от 28 ноября 2019 г. N 43-ЗО для нашей компании составит 10 % [21].

Проект не предусматривает привлечение вспомогательного персонала. Имеющихся сотрудников мастерской достаточно для успешного функционирования проекта, и включая во внимание тот факт, что в их обязанности входят операции по монтажу и обращению с изделиями выполненными из углепластика, производить дополнительные взносы руководству не потребуется.

2.4.2 Инвестиционный план

Объем расходов, связанных с реализацией бизнес-идеи, на прямую оказывает влияние на рентабельность и финансовый результат проекта. В связи с этим, крайне важно изучить статьи расходов и указать суммарную величину инвестиционных затрат.

В рамках проекта по формированию собственной линейки комплектующих, требуется произвести оплату услуг транспортной компании «Turva GmbH» в размере 198 252 руб., что составляет 84,27 % от общей величины инвестиционных затрат. Также в ходе реализации проекта предусмотрены издержки на оформление необходимой документации, которые составляют 7 000 руб. Специалистами фирмы «Ярус» будет проведен монтаж и установка рулонных стеллажей, который обойдется нашей компании в 20 000 руб. Для предварительной оценки проекта потребовалась сумма равная 10 000 руб. В таблице 2.8 приведены статьи затрат.

Таблица 2.8 – Смета статей затрат

В руб.

Статья затрат	Стоимость	Поставщик
Инвестиционные (единовременные) затраты		
Затраты на предварительную оценку проекта	10 000	-
Расходы на регистрацию документов	7 000	-
Установка рулонных стеллажей	20 000	«Ярус»
Оплата услуг транспортной компании	198 252	«Turva GmbH»
Итого инвестиционных затрат	235 252	

2.4.3 Операционный план

В операционном плане потребуется указать цену и план сбыта продукции, а также отразить необходимое сырье и материалы, занести данные о величине постоянных и переменных издержек, выразить себестоимость каждого изделия.

Следует указать, что при функционировании проекта будет привлечен только штатный персонал мастерской и, таким образом, компания лишится дополнительной статьи расходов, связанной с оплатой труда.

Рассмотрим стоимость, а также планируемый объем реализации продукции. Цена сбыта продукции указана в таблице 2.9, а план сбыта представлен в таблице 2.10 и таблице 2.11.

Таблица 2.9 – Цена сбыта продукции

Наименование	Цена компании	В руб.
		Средняя рыночная цена
Руль	11 580	12 872
Выносы руля	6 500	7 360
Тормозные ручки	2 910	3 238
Шатуны	5 920	6 580
Педали	5 025	5 582

Таблица 2.10 – Детальный план сбыта

Наименование комплектующих	В шт.											
	Месяц											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Руль	1	2	3	3	2	4	5	3	2	2	2	3
Выносы руля	3	3	5	7	6	7	9	5	5	2	2	3
Тормозные ручки	5	6	7	9	7	8	10	11	9	5	4	5
Шатуны	2	3	4	7	5	6	8	5	4	2	3	3
Педали	2	2	3	5	3	3	5	4	3	3	2	3

Таблица 2.11 – План сбыта

В шт.

Наименование комплектующих	В месяц	В год
Руль	3	32
Выносы руля	5	57
Тормозные ручки	7	86
Шатуны	4	52
Педали	3	38

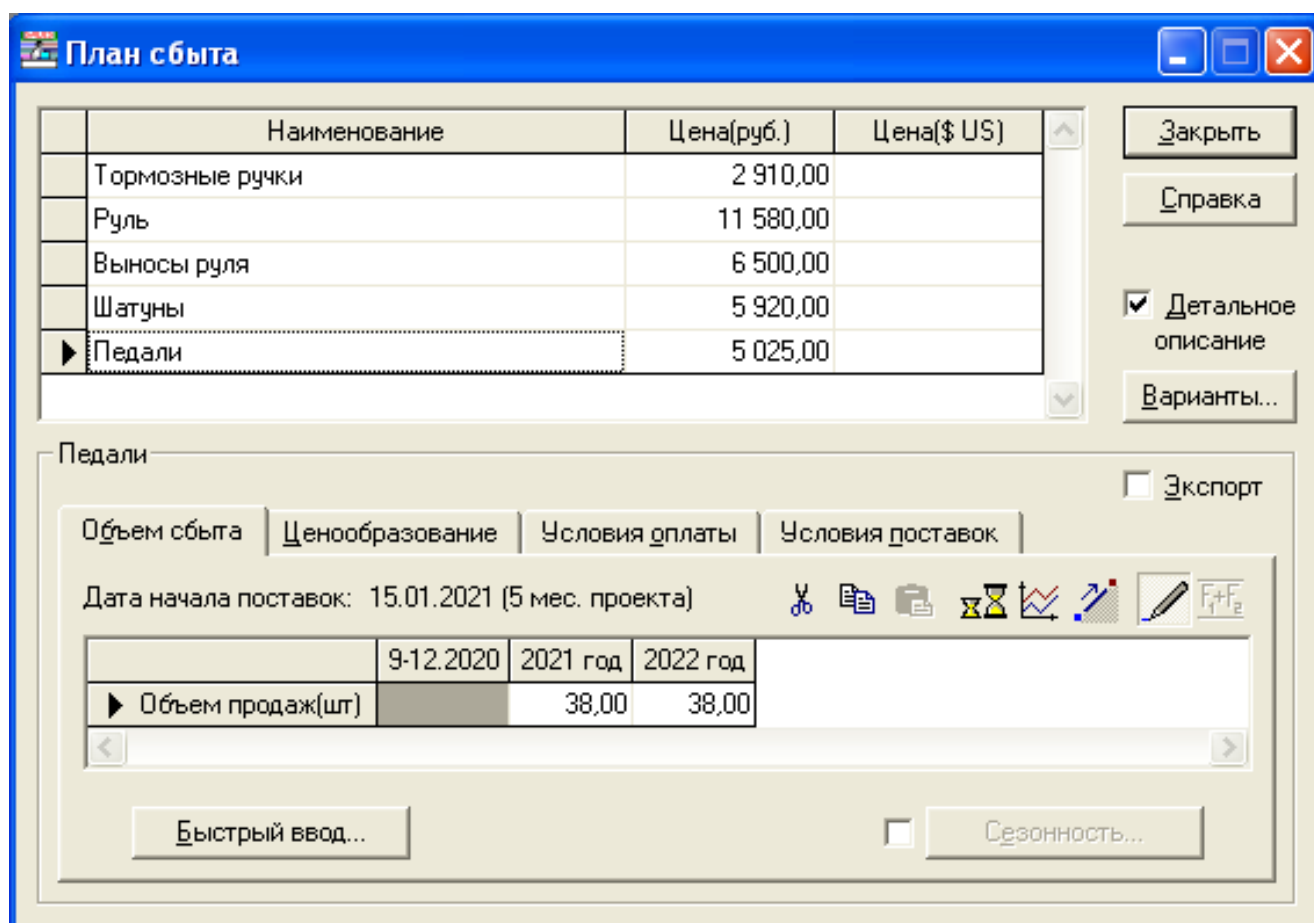


Рисунок 2.6 – План сбыта «педали» в программе «Project Expert»

Для расчета себестоимости запасных частей необходимо рассчитать удельную потребность в оборотных средствах, а также величину удельных затрат на изготовление комплектующих на стороннем производстве для нашей компании. В таблице 2.12 и таблице 2.13 отобразим соответствующую информацию.

Таблица 2.12 – Удельная потребность в оборотных средствах

В руб.

Наименование продукции	Сырье	Удельная потребность	Цена	Стоимость
Руль	Углеволокно	0,75 м ²	4,00	3,00
	Компаунды	500 мл	375,00	187,50
	Peel ply	0,5 м ²	3,00	1,50
	Итого потребность			192,00
Выносы руля	Углеволокно	0,3 м ²	4,00	1,20
	Компаунды	300 мл	375,00	112,50
	Peel ply	0,2 м ²	3,00	0,60
	Итого потребность			114,30
Тормозные ручки	Углеволокно	0,07 м ²	4,00	0,28
	Компаунды	0,180 мл	375,00	67,50
	Peel ply	0,05м ²	3,00	0,15
	Итого потребность			67,93
Шатуны	Углеволокно	1,00 м ²	4,00	4,00
	Компаунды	670 мл	375,00	252,00
	Peel ply	0,7 м ²	3,00	2,10
	Итого потребность			258,10
Педали	Углеволокно	0,4 м ²	4,00	1,60
	Компаунды	300 мл	375,00	112,50
	Peel ply	0,27 м ²	3,00	0,09
	Итого потребность			114,19

Таблица 2.13 – Удельные затраты на изготовление комплектующих

В руб.

Наименование комплектующих	Стоимость изготовления единицы продукции на стороннем производстве
Руль	8410,00
Выносы руля	3599,70
Тормозные ручки	311,07
Шатуны	2917,90
Педали	1085,81

В связи с введением проекта в эксплуатационную фазу у организации появятся дополнительные затраты на хранение набора комплектующих, таким образом сформируются постоянные издержки компании.

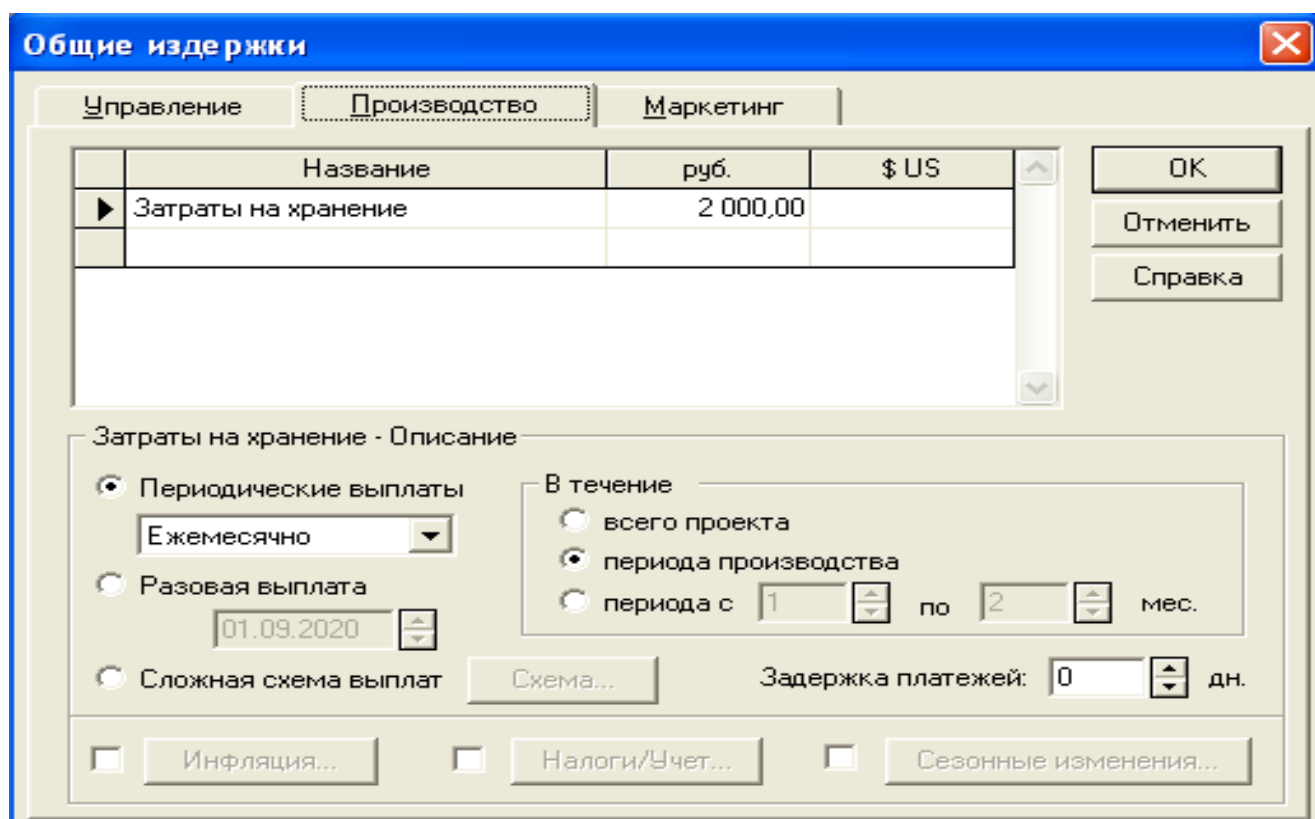


Рисунок 2.7 – Общие издержки в программе «Project Expert»

Представим в табличной форме значение себестоимости каждой единицы продукции, постоянные ежемесячные издержки были соотнесены на среднюю величину месячной потребности в комплектующих.

Таблица 2.14 – Себестоимость руля, выносов руля

В руб.

Наименование	Стоимость	Наименование	Стоимость
Руль		Выносы руля	
Удельные переменные затраты (VC)	8602	Удельные переменные затраты (VC)	3714
Общие постоянные затраты 2 000			
Количество товара (шт.)	3	Количество товара (шт.)	5
Доля товара в общем объеме производства (продаж)	14%	Доля товара в общем объеме производства (продаж)	22%
Постоянные затраты	280	Постоянные затраты	440
Удельные постоянные затраты (FC)	94	Удельные постоянные затраты (FC)	88
Итого себестоимость товара	8696	Итого себестоимость товара	3802

Таблица 2.15 – Себестоимость тормозных ручек, шатунов, педалей

В руб.

Наименование	Стоимость	Наименование	Стоимость	Наименование	Стоимость
Тормозные ручки		Шатуны		Педали	
Удельные переменные затраты (VC)	379	Удельные переменные затраты (VC)	3176	Удельные переменные затраты (VC)	1201
Общие постоянные затраты 2 000					
Количество товара (шт.)	7	Количество товара (шт.)	4	Количество товара (шт.)	3
Доля товара в общем объеме производства (продаж)	32%	Доля товара в общем объеме производства (продаж)	18%	Доля товара в общем объеме производства (продаж)	14%
Постоянные затраты	640	Постоянные затраты	360	Постоянные затраты	280
Удельные постоянные затраты (FC)	92	Удельные постоянные затраты (FC)	90	Удельные постоянные затраты (FC)	94
Итого себестоимость товара	489	Итого себестоимость товара	3266	Итого себестоимость товара	1295

2.4.4 Финансирование проекта

Финансовые результаты проекта будут получены через некоторое время после его запуска, в таком случае, необходимо проведение процедуры дисконтирования денежных потоков проекта. Механизм расчета ставки дисконтирования определяется в зависимости от источника финансирования.

Рассматриваемый проект обеспечивается целиком собственными средствами руководителя компании и не предусматривает применение заемных средств. Исходя из этого, применим метод расчета стоимости капитальных активов (САРМ). Произведем расчет годовой ставки дисконтирования, которая рассчитывается по формуле:

$$r = R_f + \beta_i(R_m - R_f), \quad (2.2)$$

где R_f – безрисковая ставка доходности;

β_i – коэффициент чувствительности доходности актива к изменениям рыночной доходности;

R_m – среднерыночная доходность.

Безрисковой ставкой доходности можно считать государственные облигации, доходность по которым составит 5,24 % годовых [22].

β коэффициент чувствительности доходности актива к изменениям рыночной доходности для нашей отрасли установился на отметке 0,88 [23].

Расчет средней доходности рынка (индекса РТС) показал значение равное 0,1607.

Таким образом, подставив соответствующие результаты расчетов в исходную формулу вычислим величину ставки дисконтирования:

$$r = 0,0524 + 0,88(0,1607 - 0,0524) = 0,1477$$

2.4.5 Анализ и оценка эффективности проекта

Произведем расчет интегральных показателей экономической эффективности, преследуя задачу провести оценку целесообразности внедрения проекта.

Одним из основных показателей экономической эффективности проекта является чистый приведенный доход (NPV), который рассчитывается по следующей формуле:

$$NPV = \sum_{t=0}^n St \left(\frac{1}{1+r} \right)^t - \sum_{t=0}^n It \left(\frac{1}{1+r} \right)^t = \sum_{t=0}^n Ct \left(\frac{1}{1+r} \right)^t, \quad (2.3)$$

где t – расчетный период ($0 \dots n$);

S_t – сальдо денежных потоков по операционной деятельности;

I_t – сальдо денежных потоков по инвестиционной деятельности;

C_t – сальдо потока денежных средств проекта (без финансовых потоков);

r – ставка дисконтирования.

Согласно произведенному расчету величина чистой приведенной стоимости для данного проекта составит 998 686 руб.

Следующим важнейшим показателем выступает простой период окупаемости проекта (PBP). Это наименьший срок, за который доходы от проекта смогут покрыть всю величину инвестиционных затрат. Для вычисления показателя применяется следующая формула:

$$PBP = \frac{I_0}{\overline{NP}}, \quad (2.4)$$

где I_0 – первоначальные инвестиции;

\overline{NP} – чистая прибыль.

В результате расчета было выявлено, что простой период окупаемости проекта составит 9 месяцев. Для более качественной оценки эффективности проекта

следует учитывать временную стоимость денег. При вычислении простого периода окупаемости проекта не принимается во внимание изменение стоимости денежных средств во времени. Чтобы избежать недостоверности в собственных расчетах необходимо воспользоваться дисконтированным сроком окупаемости (DPP), который рассчитывается по следующей формуле:

$$DPP = \frac{\sum_{t=0}^n It \left(\frac{1}{1+r}\right)^t}{\sum_{t=0}^n St \left(\frac{1}{1+r}\right)^t} \quad (2.5)$$

Для нашего проекта дисконтированный период окупаемости равен 9 месяцам.

Рассмотрим один из ключевых показателей эффективности проекта – индекс доходности. Данный показатель характеризует отношение дисконтированных доходов от операционной деятельности к суммарному размеру инвестиционного капитала.

$$PI = \frac{\sum_{t=0}^n St \left(\frac{1}{1+r}\right)^t}{\sum_{t=0}^n It \left(\frac{1}{1+r}\right)^t} \quad (2.6)$$

Индекс доходности составил 5,25 это свидетельствует о том, что на каждый вложенный рубль, проект формирует 4 рубля 25 копейки прибыли.

Чтобы вычислить ставку дисконта, при которой дисконтированные доходы от проекта сравниваются с величиной инвестиционных затрат применяется показатель, именующийся как внутренняя норма доходности, ее можно рассчитать по данной формуле:

$$NPV = \sum_{t=0}^n St \left(\frac{1}{1+IRR}\right)^t - \sum_{t=0}^n It \left(\frac{1}{1+IRR}\right)^t = 0 \quad (2.7)$$

Внутреннюю рентабельность целесообразнее оценивать по модифицированной норме рентабельности (MIRR), расчет данного показателя представим в программе.

Эффективность инвестиций		
Длительность проекта: 28 мес.		
Период расчета: 28 мес.		
<input type="button" value="Справка"/>		
Показатель	Рубли	Доллар
▶ Ставка дисконтирования, %	14,77	14,77
Период окупаемости - PВ, мес.	9	9
Дисконтированный период окупаемости - DPВ, мес.	9	9
Средняя норма рентабельности - ARR, %	247,32	247,32
Чистый приведенный доход - NPV	998 686	13 496
Индекс прибыльности - PI	5,25	5,25
Внутренняя норма рентабельности - IRR, %	10 000,00	10 000,00
Модифицированная внутренняя норма рентабельности - MIRR, %	118,71	118,71

Рисунок 2.8 – Интегральные показатели эффективности проекта

Рассчитанные интегральные показатели эффективности, проекта сроком 28 месяцев (2 года и 4 месяца), приведенные на рисунке 2.8, свидетельствуют о том, что проект окупится за 9 месяцев. Чистый приведенный доход значительно превышает нулевую отметку и составляет 998 686 рублей. На основании величины показателя чистой приведенной стоимости, можно сделать заключение, что инвестирование средств в проект для владельца компании является целесообразным решением. Индекс рентабельности инвестиций подтверждает данное заключение, поскольку с учетом временной стоимости денег на каждый инвестированный рубль в проект, руководство сможет получить 4 рубля 25 копеек прибыли. Значение модифицированной нормы рентабельности больше цены капитала (118,71 % и 14,77 % соответственно), следовательно, проект имеет существенный запас прочности.

В результате произведенной оценки были рассчитаны интегральные показатели эффективности проекта, которые предоставляют возможность сделать вывод, что проект по формированию собственной линейки комплектующих для нужд компании «Дилижанс» – является эффективным. Таким образом, данный бизнес-проект имеет экономический смысл и его необходимо принять к реализации

2.5 Анализ рисков проекта

2.5.1 Анализ чувствительности

Одной из задач, при анализе проекта, является определение уровня чувствительности показателей эффективности к изменениям различных параметров. Необходимо выявить критерии, которые оказывают наибольшее влияние на экономический результат проекта. Базовым показателем эффективности, на котором часто основывается анализ чувствительности, является чистый дисконтированный доход. При проведении анализа следует помнить, чем шире диапазон параметров, в котором показатели эффективности составляют положительное значение, тем больше запас прочности самого проекта. Механизм анализа чувствительности подразумевает изменение определенного параметра в установленных пределах, при обязательном соблюдении условия, что все остальные параметры остаются равными первоначальным значениям, то есть не изменяются.

Алгоритм проведения анализа чувствительности состоит из следующих этапов:

- 1) определение показателя, в отношении которого будут произведены расчеты;
- 2) выбор параметров, которые рассматриваются в качестве анализируемых, способные повлиять на результаты проекта;
- 3) установка желаемого диапазона параметров с фиксированным шагом;
- 4) расчет указанного показателя при каждой величине переменной;
- 5) представление сводной таблицы со значениями показателя;
- 6) построение графика, включающий значение показателя по каждой составляющей.

По итогам анализа будет сформирован перечень критических факторов, которые в наибольшей степени воздействуют на выбранный показатель эффективности. Также будут сделаны выводы, к каким параметрам проект особенно чувствителен, и какие критерии важно контролировать проектной группе.

В результате анализа чувствительности для нашего проекта был произведен расчет значения чистой приведенной стоимости в зависимости от изменения следующих параметров: объема сбыта, цены сбыта, прямых и общих издержек. Анализ осуществлялся в диапазоне от -90 % до 90 % с шагом 10 %. В приведенной ниже таблице представлены значения NPV, получившиеся вследствие анализа чувствительности.

Таблица 2.16 – Значение NPV в зависимости от процентного изменения параметра

Изменение параметра	В руб.			
	Объем сбыта	Цена сбыта	Прямые издержки	Общие издержки
-90%	-146 724	-1 332 366	2 082 270	1 036 051
-80%	-14 421	-1 062 749	1 961 872	1 031 899
-70%	117 880	-793 132	1 841 474	1 027 748
-60%	246 303	-523 515	1 721 075	1 023 596
-50%	371 986	-253 899	1 600 677	1 019 445
-40%	497 668	5 851	1 480 279	1 015 293
-30%	497 668	260 737	1 359 881	1 011 141
-20%	748 300	507 291	1 239 482	1 006 989
-10%	873 493	753 094	1 119 084	1 002 837
0%	998 686	998 686	998 686	998 686
+10%	1 123 879	1 244 277	878 287	994 534
+20%	1 249 072	1 489 868	757 889	990 382
+30%	1 374 265	1 735 460	637 491	986 231
+40%	1 499 458	1 981 051	516 913	982 079
+50%	1 624 651	2 226 642	396 042	977 927
+60%	1 749 844	2 472 234	275 171	973 775
+70%	1 875 037	2 717 825	153 358	969 624
+80%	2 000 230	2 963 416	26 124	965 472
+90%	2 125 423	3 209 008	-101 110	961 320

На основании сведений из таблицы 2.16 был построен график анализа чувствительности, представленный на рисунке 2.9, а также были подведены итоги.

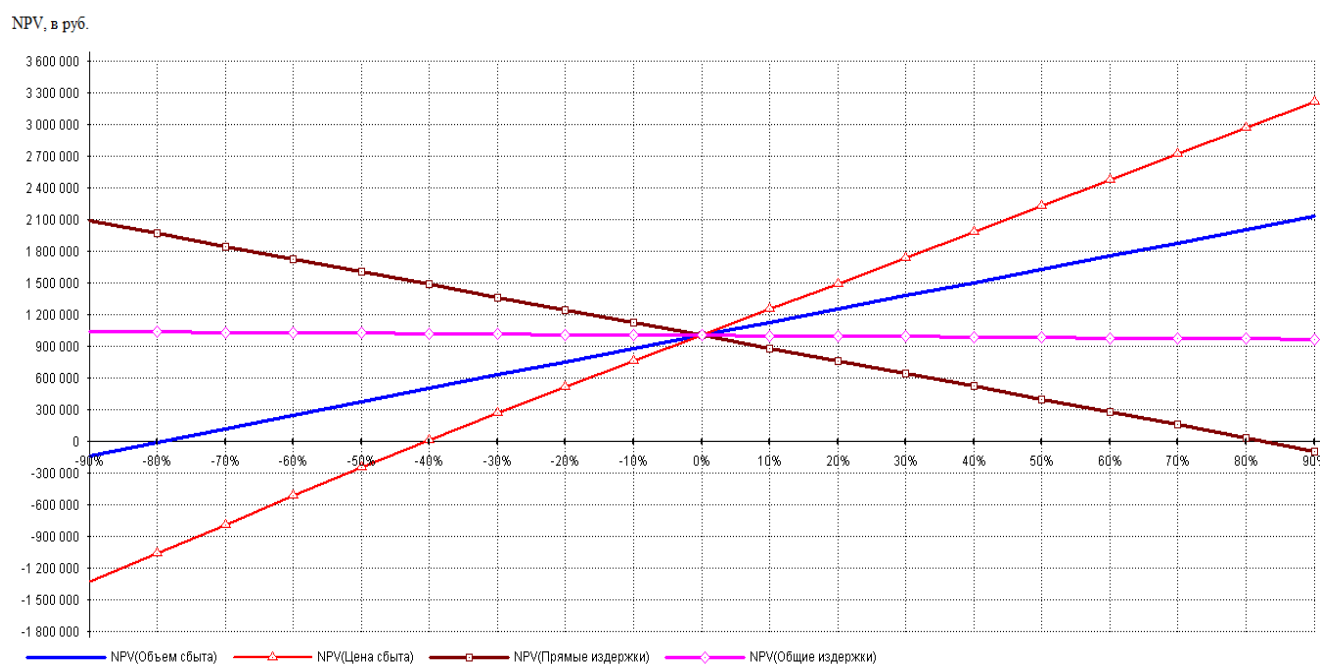


Рисунок 2.9 – Анализ чувствительности проекта

Таким образом, анализ чувствительности указывает на то, что проект наиболее чувствителен к изменению цены сбыта продукции. При условии, если стоимость сбыта снизится более чем на 40 % от запланированной величины, то чистая приведенная стоимость проекта примет отрицательные значения. При отрицательной величине NPV проект следует признать не состоятельным. Но данный исход маловероятен в связи с тем, что уставленные цены на продукты проекта устраивают целевую аудиторию и представлены ниже среднерыночного значения. Руководство компании не должно допускать сокращение объемов реализации продукции более чем на 80 %, при прежних условиях функционирования. В ином случае, проект рискует стать нерентабельным. В целом, снижение показателя в соответствующем масштабе следует рассматривать, как неестественное. Поэтому риск возникновения отрицательного NPV, также маловероятен. Проект в состоянии выдержать повышение величины прямых издержек более чем на 83 %, что свидетельствует о наличии у него запаса прочности, позволяющего компенсировать возможные негативные обстоятельства рынка. Проект наименее чувствителен к изменению величины общих издержек.

2.5.2 Анализ безубыточности

Оценка безубыточности проекта необходима для определения значения выручки, при котором предприятие не имеет прибыли, но и не несет убытков [2, с. 38]. Основным показателем для определения данной величины служит точка безубыточности. Важно учесть тот факт, что расчет точки безубыточности производится по каждому отдельному продукту.

Чтобы рассчитать точку безубыточности в натуральном выражении ($BEP_{ед}$) следует применить следующую формулу:

$$BEP_{ед} = \frac{TFC}{P-VC}, \quad (2.8)$$

где TFC – общие постоянные затраты;

P – цена продукции;

VC – переменные затраты в единице продукции.

Помимо точки безубыточности, следует рассчитать запас финансовой прочности, который показывает, насколько можно снизить плановый объем продаж до безубыточного состояния [2, с. 38].

Чтобы рассчитать запас финансовой прочности следует применить следующую формулу:

$$ЗФП = \frac{ВВ - BEP}{ВВ} \times 100\%, \quad (2.9)$$

где ВВ – валовая выручка;

BEP – точка безубыточности в денежном выражении.

Необходимые значения для расчета безубыточности проекта от объема валовой выручки, а также величину точки безубыточности и запаса финансовой прочности представим в таблице 2.17.

Таблица 2.17 – Расчет безубыточности проекта

Параметр	В руб.				
	Руль	Выносы руля	Тормозные ручки	Шатуны	Педали
Удельные переменные затраты	8602	3714	379	3176	1200
Совокупные постоянные затраты	280	440	640	360	280
Цена	11580	6500	2910	5920	5025
Объем продаж в шт.	3	5	7	4	3
Точка безубыточности в шт.	0,09	0,16	0,25	0,13	0,07
Точка безубыточности в руб.	1088,78	1026,56	735,84	776,46	367,91
Выручка	34740	32500	20370	23680	15075
Запас финансовой прочности %	96,87	96,84	96,39	96,72	97,56

Расчет безубыточности проекта выполним в системе «Project Expert». Для начала представим сводную таблицу, где будут отражены основные сведения, получившиеся в результате вычислений. А далее отразим графики анализа безубыточности в денежном выражении по каждому отдельному виду продуктов.

■ Безубыточность

Анализ | Сводные таблицы

Дата: 31.03.2021 | Масштаб: Месяц

Отчетный период - 3.2021

Название продукта	Сбыт (шт.)	Цена (руб.)	Объем сбыта (руб.)	Объем сбыта (%)	Переменные издержки/ед.	Суммарные переменные издержки (руб.)	Постоянные издержки (руб.)	Вклад в покрытие (руб.)	Коэффициент вклада в покрытие (%)
Тормозные ручки	7,00	2 910,00	20 370,00	16,12	379,00	2 653,00	640,00	17 717,00	86,98
Руль	3,00	11 580,00	34 740,00	27,49	8 602,00	25 806,00	280,00	8 934,00	25,72
Выносы руля	5,00	6 500,00	32 500,00	25,72	3 714,00	18 570,00	440,00	13 930,00	42,86
Шатуны	4,00	5 920,00	23 680,00	18,74	3 175,25	12 701,00	360,00	10 979,00	46,36
Педали	3,00	5 025,00	15 075,00	11,93	1 200,72	3 602,16	280,00	11 472,84	76,11
ИТОГО:	22,00	×	126 365,00	100,00	×	63 332,16	2 000,00	63 032,84	49,88

Название продукта	Коэффициент вклада в покрытие (%)	Балансовая прибыль (руб.)	Точка безубыточности (шт.)	Точка безубыточности (руб.)	Запас финансовой прочности (руб.)	Запас финансовой прочности (%)	Операционный рычаг
Тормозные ручки	86,98	17 077,00	0,25	735,84	19 634,16	96,39	1,04
Руль	25,72	8 654,00	0,09	1 088,78	33 651,22	96,87	1,03
Выносы руля	42,86	13 490,00	0,16	1 026,56	31 473,44	96,84	1,03
Шатуны	46,36	10 619,00	0,13	776,46	22 903,54	96,72	1,03
Педали	76,11	11 192,84	0,07	367,91	14 707,09	97,56	1,03
ИТОГО:	49,88	61 032,84	0,03	4 009,50	122 355,50	96,83	1,03

Справка | Закрыть

Рисунок 2.10 – Сводная таблица по анализу безубыточности

Таким образом, запланированная величина реализации комплектующих компании «Дилижанс» в марте 2021 года значительно превышает безубыточный объем продаж, это указывает на тот факт, что проект является рентабельным.

Анализ | Сводные таблицы

Показатель: Запас финансовой прочности (%) | Шаг анализа: Год

Запас финансовой прочности (%) | продуктам | Среднемесячное

Продукт	9-12.2020	2021 год	2022 год
Тормозные ручки		96,45	96,06
Руль		96,45	96,05
Выносы руля		96,66	96,28
Шатуны		96,96	96,62
Педали		97,67	97,42

Рисунок 2.11 – Запас финансовой прочности, в процентах

Снижение объемов продаж на величину от 96,05 % до 97,67 % по разным видам продукции по сравнению с прогнозным значением приведет проект к нулевой доходности.

Результаты анализа безубыточности по проекту формирования собственной линейки комплектующих, в денежном выражении по продуктам «тормозные ручки», «руль», «выносы руля», а также «шатуны» и «педали» в марте 2021 представлены на рисунке 2.12 - 2.16.

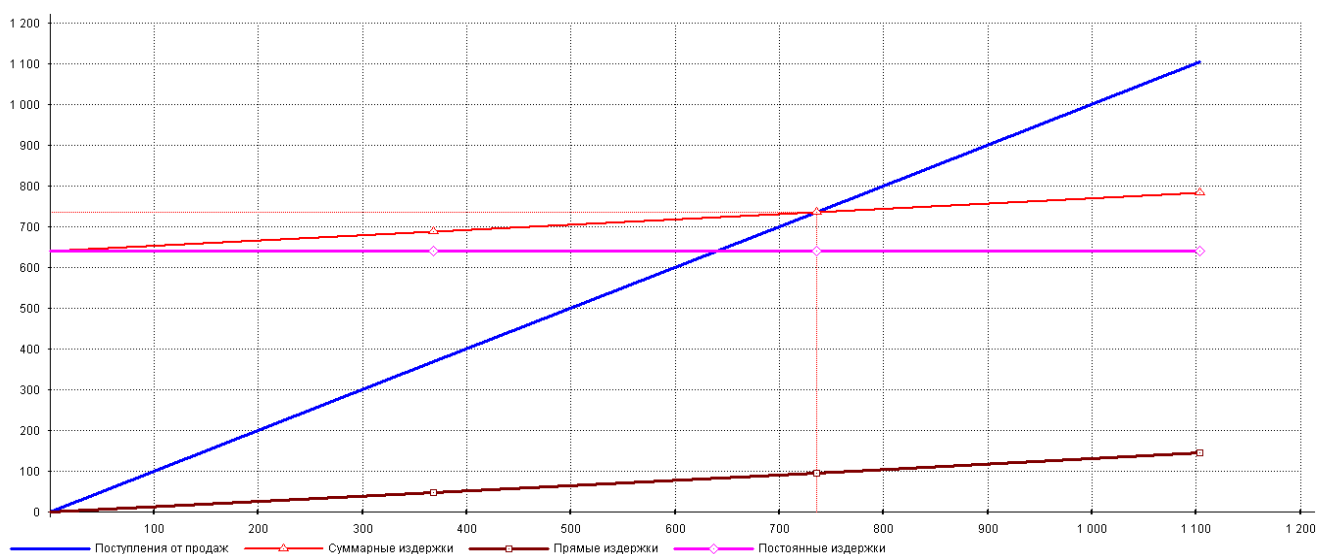


Рисунок 2.12 – Анализ безубыточности по запчастям «Тормозные ручки», в руб.

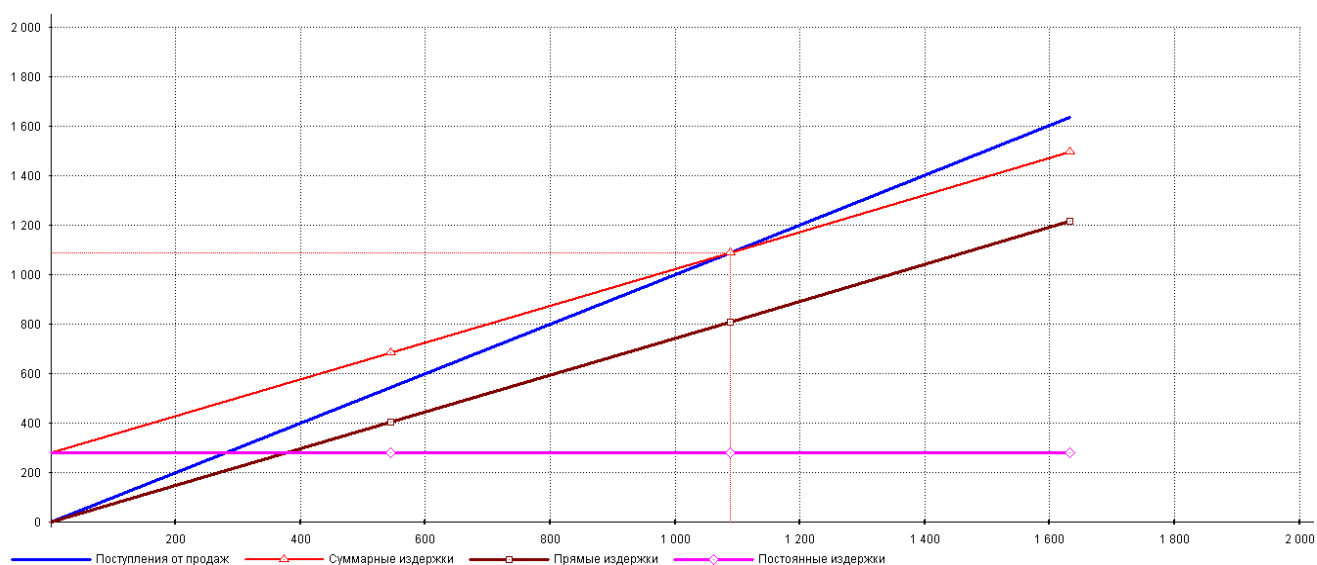


Рисунок 2.13 – Анализ безубыточности по запчасти «Руль», в руб.

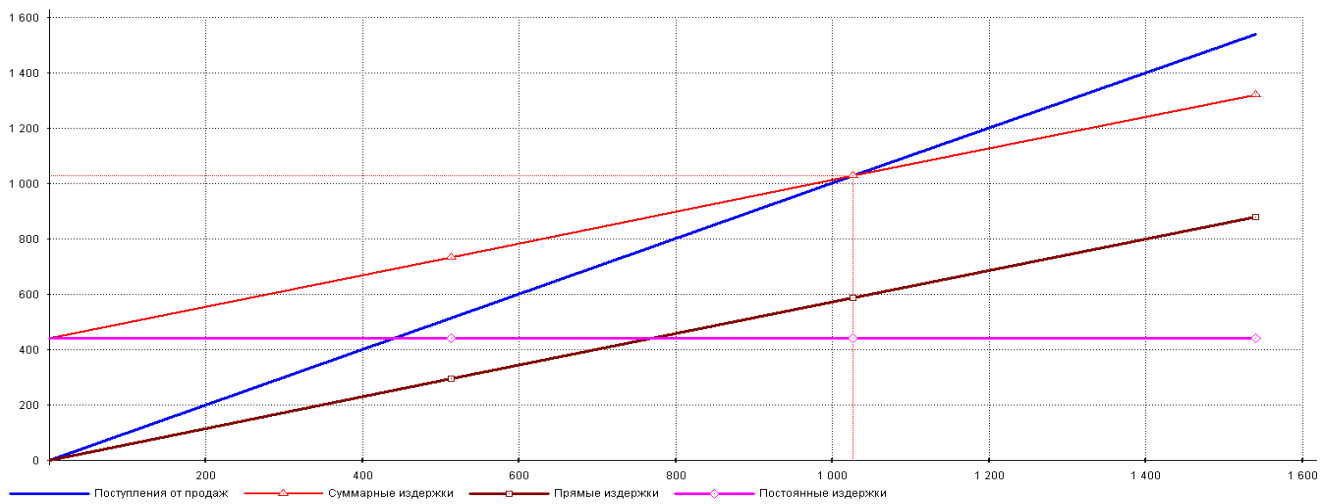


Рисунок 2.14 – Анализ безубыточности по запчастям «Выносы руля», в руб.

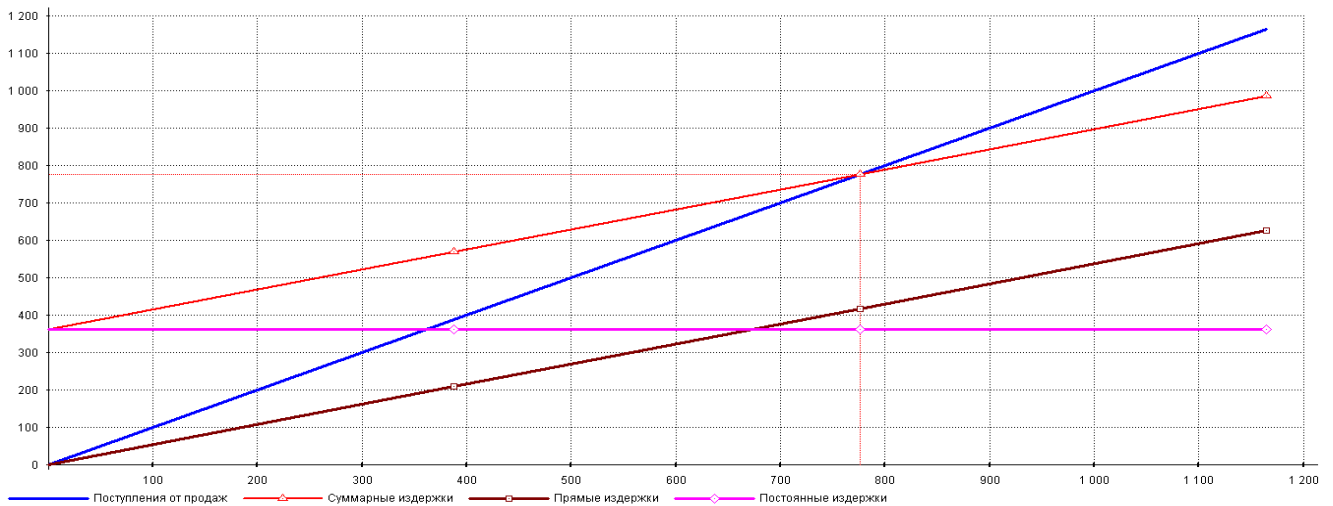


Рисунок 2.15 – Анализ безубыточности по запчастям «Шатуны», в руб.

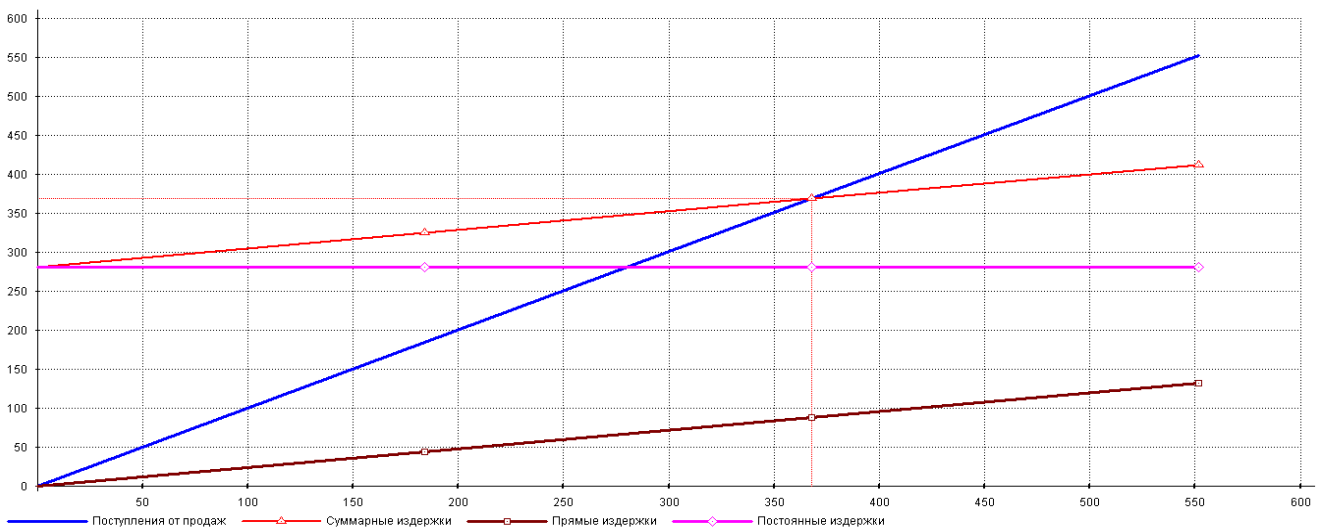


Рисунок 2.16 – Анализ безубыточности по запчастям «Педали», в руб.

2.5.3 Анализ Монте - Карло

Анализ Монте-Карло показывает, как изменяются показатели проекта при изменении сразу нескольких рыночных параметров [1]. Входными критериями для вероятностного анализа, выступают параметры, которые по результатам анализа чувствительности были охарактеризованы как наиболее влиятельные, в частности это цена сбыта, объем сбыта, а также прямые издержки. Метод статистической оценки рисков подразумевает производство определенного числа расчетов, достаточного для составления непосредственно самой статистики. Для нашего проекта было выполнено 1 500 вычислений в диапазоне изменений параметров от + 10 % до – 10 %. Сами расчеты производились с помощью программы «Project Expert», которая позволила установить значения эффективности инвестиций по результатам анализа Монте-Карло [17].

Эффективность инвестиций	Среднее	Неопределенность
Дисконтированный период окупаемости, мес.	8	0,11
Индекс прибыльности	5,24	0,07
▶ Чистый приведенный доход	997 986	0,09
Внутренняя норма рентабельности	10 000,00	0,00
Период окупаемости, мес.	8	0,11
Средняя норма рентабельности	247,18	0,07
Модиф. внутренняя норма рентабельности	118,52	0,06

Рисунок 2.17 – Эффективность инвестиций по результатам анализа Монте-Карло

Результаты полученные при анализе эффективности инвестиций подтверждаются в ходе проведения статистического анализа. Ключевым показателем анализа Монте-Карло является устойчивость проекта, в нашем случае, она составляет 100 %. Это может говорить о том, что риск возникновения кассового разрыва представляется крайне низким.

Рассмотрев результаты анализа, выявлено, что уровень неопределенности находится ниже 25 %. Таким образом, можно с уверенностью говорить, что проект обладает устойчивостью к возможным отклонениям от заданных в бизнес-плане условий.

Проект также является перспективным для руководства компании, по причине, отсутствия отрицательного значения чистого приведенного дохода, что подчеркивает целесообразность его реализации и основание утверждать необходимость своевременного исполнения запланированной программы мероприятий.

На гистограмме, продемонстрированной на рисунке 2.18, будут наблюдаться результаты проведенных расчетов. Они свидетельствуют о том, что 87 % случаев значение NPV находится в диапазоне от 854 465 руб. до 1 062 189 руб.

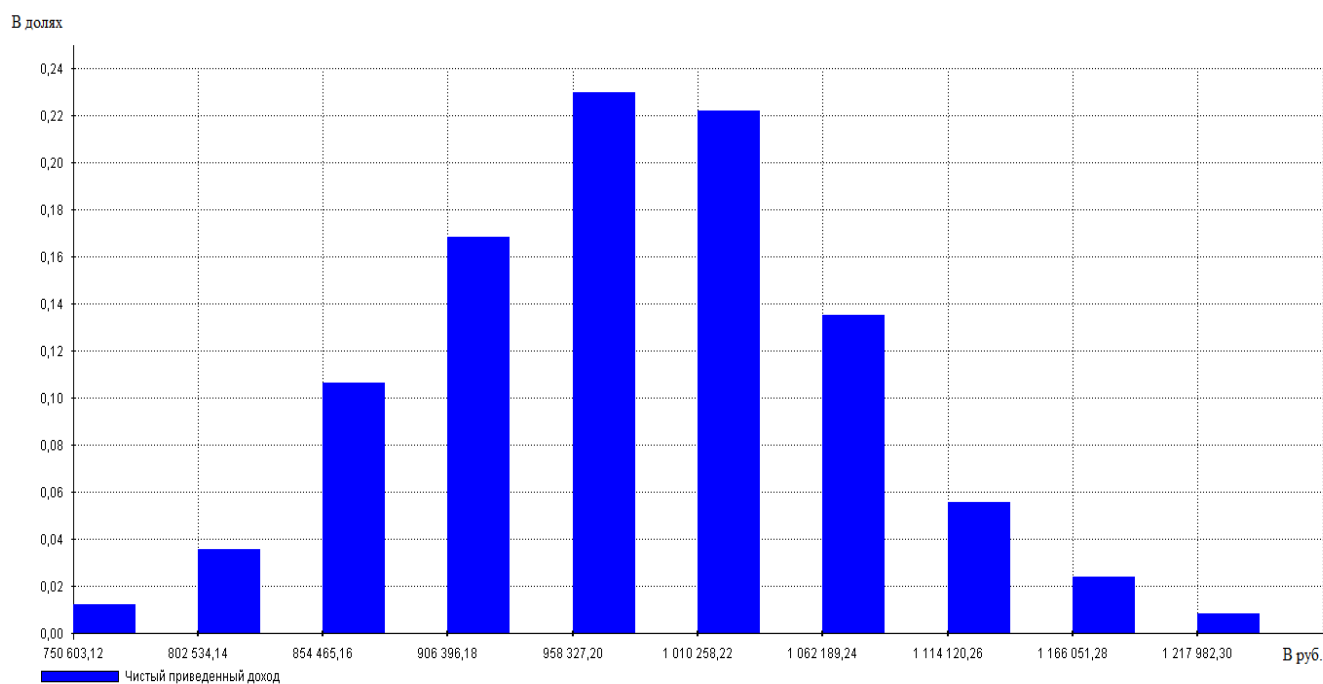


Рисунок 2.18 – Анализ Монте-Карло по параметру «Чистый приведенный доход»

2.5.4 Описательный метод оценки рисков

Воспользуемся описательным методом оценки рисков, с целью определить возможные события, представляющие угрозы нашему проекту.

Таблица 2.18 – Описательный анализ рисков

Риск	Вероятность наступления события	Последствия
Экономические факторы		
Изменение конечной стоимости услуг транспортной компании.	Низкая	Изменение значения стоимости всего проекта, его рентабельности
Технические факторы		
Возникновения при использовании продуктов, побочных или отсроченных во времени проявления дефектов.	Высокая	Формирование негативного отношения к продуктам компании. Сокращение объемов выручки.
Коммерческие факторы		
Снижение качественных характеристик произведенной продукции в результате неправильной или ненадежной транспортировки, складирования. Потеря качества оказываемых услуг.	Низкая	Рост доли брака. Дополнительные издержки. Снижение интереса к компании у целевой аудитории.
Социальные факторы		
Негативное отношение населения к углепластикам.	Средняя	Сокращение объемов выручки.

Таким образом, дополнительными рисками для нашего проекта служат такие факторы, как возникновение побочных или отсроченных во времени дефектов продукции, а также возможность формирования негативного отношения у населения к товарам выполненным из углепластика. Маловероятными рисками для проекта могут представляться удорожание конечной стоимости услуг

транспортной компании и снижение качественных характеристик произведенной продукции в результате неправильной или ненадежной транспортировки, складирования.

Чтобы обезопасить проект от риска, связанного с технической составляющей, важно перед запуском проекта непосредственно удостовериться в качестве продукции и провести испытания материалов. При продаже указывать возможный срок службы изделия, а также эксплуатационные характеристики.

Если в обществе возникнет тенденция на сокращение потребления товаров, изготовленных из углепластика, противодействовать данной концепции будет крайне сложно. Можно будет выделить обратную – положительную сторону данного материала, но переубедить определенную группу потребителей, признающих углеродное волокно небезопасным компонентом, руководству компании обойдется крайне дорого. Скорее всего, если и появятся негативные отзывы о материале, они будут немногочисленными, а также субъективными. На сегодня, ряд исследований указывает, что на протяжении ближайших 10 лет применение углеволокна в обыденной повседневной жизни будет только увеличиваться, ограничением выступает исключительно стоимость углеволокна.

Изменение конечной стоимости услуг транспортной компании, возможно при условии, если компания, обязующаяся произвести доставку перестанет функционировать, и будет признана банкротом. В этом случае, наша фирма получит компенсацию, но это негативно скажется на реализации проекта. Если события будут развиваться по неблагоприятному сценарию, договоренности с другой компанией не потребуют комплексного пересмотра всего бизнес-плана.

Снижение качественных характеристик произведенной продукции в результате неправильной транспортировки или складирования маловероятно, так как имеются уполномоченные лица, которые несут ответственность за сохранность продукции. Присутствует соответствующее оборудование, позволяющее обеспечить сохранность готовых изделий, а качество оказываемых услуг контролируется специалистами и руководством компании непосредственно.

Вывод по разделу два

Для улучшения финансового состояния компании был предложен проект, суть которого заключается в снижении себестоимости комплектующих за счет формирования собственной линейки запчастей, изготовленных из углеродного волокна. Организации удалось заключить договор с немецкими представителями об утилизации углеволокна непригодного для эксплуатации в авиационной промышленности. В рамках данного соглашения, немецкая сторона обязуется доставить исходное сырье до Санкт-Петербурга полностью за свой счет, включая все необходимые таможенные сборы и платежи, и предать сопроводительную документацию на груз. Все последующие мероприятия руководство компании производит за собственные средства.

Конечным результатом проекта следует считать собственный набор комплектующих, выполненных из углеволокна, включающий в себя тормозные ручки, рули, выносы руля, шатуны и педали.

Портрет потребителя указал на то, что целевую аудиторию можно разделить на несколько сегментов. К первой группе относятся люди старше 25 лет имеющие высокий уровень доходов склонные к импульсивным приобретениям. Ко второй группе относятся люди старше 18 лет вовлеченные в велосипедный спорт. К третьей группе относятся люди старше 40 лет приобретающие товары для семьи. К четвертой группе относятся корпоративные клиенты, которые на регулярной основе приобретают товар в относительно крупных масштабах.

Аргументация цены продуктов проекта производилась на основании среднерыночной стоимости, которая установлена на товары иностранным производителем, поставляющим товары на наш рынок.

Обоснование объемов сбыта было построено в результате маркетингового исследования, проведенного по распоряжению руководства мастерской. Для расчета был выбран пессимистичный вариант развития событий. Таким образом,

ежегодно планируется сбывать 32 руля, 57 комплектов выноса руля, 86 экземпляров тормозных ручек, 52 штуки шатунов, 38 педалей.

Сформировав календарный план, установлено, что подготовительный этап проекта занимает 2 месяца 24 дня, производство начинается с декабря 2020 года, а старт продаж запланирован на январь 2021 года. Расчет критического пути на сетевой модели также подтверждает, что продолжительность подготовительных мероприятий соответствует заданному сроку равному 84 дням.

Для более гибкой и оперативной работы над проектом, руководством компании «Дилижанс», было вынесено решение сформировать выделенную организационную структуру. Она подразумевает, что под управлением проектного руководителя находится начальник отдела снабжения, специалист по производственному контролю и иностранный представитель компании «Дилижанс». Под руководством специалиста производственного контроля действуют работники сервиса, а распоряжения начальника отдела распространяются на заведующего складом. Данная организационная структура позволяет оптимально осуществить весь комплекс мероприятий, направляемых для реализации проекта.

В ходе детализации системы управления проектом, была оформлена матрица разделения административных задач управления, в которой приведены конкретные задачи для каждого участника проектной группы.

Налоговое окружение проекта сводится к единому ежеквартальному налогу, по причине использования упрощенной системы налогообложения, при которой объектом налогообложения выступают доходы, уменьшенные на величину произведенных расходов. В соответствии с законом Челябинской области от 28 ноября 2019 г. N 43-ЗО для компании «Дилижанс» ставка налога составит 10 % от налогооблагаемой базы.

В инвестиционном плане приведены статьи затрат, предполагаемые в рамках проекта по формированию собственной линейки комплектующих. Таким образом, руководству компании потребуется произвести инвестиции в размере 235 тыс. руб.

В операционном плане подробно указаны цена и план сбыта продукции. Также приведены удельная потребность в оборотных средствах и затраты на изготовление и хранение комплектующих, рассчитана себестоимость по каждому виду продукции.

Финансирование проекта осуществляется собственником фирмы, без обращения к заемному капиталу. Метод расчета стоимости капитальных активов (CAPM) определил стоимость капитала на уровне 14,77 % годовых.

Интегральные показатели эффективности проекта свидетельствуют о том, что проект окупится за 9 месяцев. Чистый приведенный доход составляет 998 686 рублей. Индекс рентабельности инвестиций установился на отметке 5,25. Значение модифицированной нормы рентабельности превышает цену капитала. Показатели эффективности проекта говорят о целесообразности реализации данного проекта.

Анализ чувствительности указывает на то, что проект наиболее чувствителен к изменению цены сбыта продукции.

Запланированный объем реализации комплектующих компании «Дилижанс» превышает безубыточный объем продаж, фирма ожидает положительный финансовый результат. Запас финансовой прочности по всем видам продуктов превышает отметку 90 %.

Рассмотрев результаты анализа Монте-Карло, выявлено, что уровень неопределенности находится ниже 25 %. Следует вывод, что проект обладает устойчивостью к возможным отклонениям от заданных в бизнес-плане условий. Статистический анализ также указал, что 87 % значений NPV находятся в диапазоне от 854 465 руб. до 1 062 189 руб.

Описательный метод оценки рисков свидетельствует о том, что с высокой долей вероятности может наступить риск обнаружения дефектов продукции, отсроченных во времени. Это подчеркивает необходимость проведения комплекса испытаний готовой продукции. При реализации изделий, требуется указывать срок службы, а также эксплуатационные характеристики продуктов.

3 АНАЛИЗ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ КОМПАНИИ С УЧЕТОМ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА

3.1 Составление прогнозной отчетности с учетом проекта

Прогнозирование отчетности о финансовых результатах и бухгалтерского баланса при осуществлении проекта на предприятии исходят из полученных данных о прибылях и убытках, баланса и кэш-фло в программе «Project Expert»[18].

3.1.1 Отчет о финансовых результатах

Для начала спрогнозируем отчет о финансовых результатах по форме отчетности №2 за два последних отчетных периода. Отчетным периодом для компании является год, поэтому составим отчетность за 2021 год и 2022 год.

Прогнозный отчет о финансовых результатах представлен в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Прогнозный отчет о финансовых результатах

В тыс. руб.

Наименование показателя	Без проекта		По проекту		С проектом	
	За 2021	За 2022	За 2021	За 2022	За 2021	За 2022
Выручка	3 863	4 170	1 490	1 490	5 353	5 660
Себестоимость продаж	2 976	3 213	730	731	3 706	3 944
Валовая прибыль (убыток)	887	957	760	759	1 647	1 716
Коммерческие расходы	82	90	24	27	106	117
Прибыль (убыток) от продаж	805	867	736	732	1 541	1 599
Прочие доходы	–	–	–	–	–	–
Прочие расходы	45	49	–	–	45	49
Прибыль (убыток) до налогообложения	760	818	736	732	1496	1550
Текущий налог на доходы	76	82	74	73	150	155
Прочее	–	–	–	–	–	–
Чистая прибыль (убыток)	684	736	662	660	1 346	1 396

Таким образом, чистая прибыль без осуществления проекта в компании за 2021 год составит 684 тыс. руб., а за 2022 год – 736 тыс. руб., а при осуществлении проекта чистая прибыль компании составит 1 346 тыс. руб. и 1 396 тыс. руб.

соответственно, что говорит о положительном влиянии проекта на финансово-хозяйственную деятельность компании.

Чистая прибыль компании в годы с осуществлением проекта превосходит чистую прибыль компании в случае отказа от проекта более чем в 1,5 раза. По данным результатам составим бухгалтерский баланс за эти два периода.

3.1.2 Бухгалтерский баланс

Бухгалтерский баланс – важнейшая форма бухгалтерской отчетности (форма №1), по которой можно судить о финансовом состоянии предприятия, о том, каким имуществом оно обладает и сколько имеет долгов [16]. На основании данных программы «Project Expert» и отчета о финансовых результатах был составлен бухгалтерский баланс по форме отчетности №1.

Прогнозный бухгалтерский баланс представлен в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Прогнозный бухгалтерский баланс

В тыс. руб.

Статья баланса	Код строки	Без проекта		По проекту		С проектом	
		На 2021	На 2022	На 2021	На 2022	На 2021	На 2022
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ							
Основные средства	1150	1 767	1 770	20	20	1 787	1 790
Финансовые вложения	1170	–	3	–	–	–	3
Прочие внеоборотные активы	1190	–	–	641	639	641	639
Итого по разделу I	1100	1 767	1 773	661	659	2 428	2 432
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ							
Запас	1210	830	837	1	1	831	838
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	2	3	–	–	2	3
Дебиторская задолженность	1230	7	10	–	–	7	10
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	5	10	–	–	5	10
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	75	98	–	–	75	98
Прочие оборотные активы	1260	17	21	–	–	17	21
Итого по разделу II	1200	936	979	1	1	937	980
БАЛАНС	1600	2 703	2 752	662	660	3 365	3 412

Окончание таблицы 3.2.

Статья баланса	Код строки	Без проекта		По проекту		С проектом	
		На 2021	На 2022	На 2021	На 2022	На 2021	На 2022
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ							
Уставный капитал	1310	2 000	2 000	–	–	2 000	2 000
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	684	736	662	660	1 346	1 396
Итого по разделу III	1300	2 684	2 736	662	660	3 346	3 396
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА							
Заемные средства	1410	–	–	–	–	–	–
Итого по разделу IV	1400	–	–	–	–	–	–
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА							
Кредиторская задолженность	1520	14	13	–	–	14	13
Оценочные обязательства	1540	5	3	–	–	5	3
Итого по разделу V	1500	19	16	–	–	19	16
БАЛАНС	1700	2 703	2 752	662	660	3 365	3 412

Согласно бухгалтерскому учету, к основным средствам относятся имущественные ценности, которые могут использоваться как производственные активы, необходимые для изготовления продукции (оказания услуг, проведения работ), а также имущество, используемое для управления компанией. К числу этого имущества относятся объекты определенной стоимости (выше 40 000 руб.) и срока службы (свыше 1 года), так как имущественные ценности предприятия, приобретаемые в ходе реализации проекта, соответствуют данным параметрам, они были учтены по строке 1150 «Основные средства» в сумме 20 тыс. руб. К прочим внеоборотным активам относятся запасы, срок использования которых превышает 1 год [10].

По строке 1210 «Запас» формируются затраты, связанные с учетом расхода материалов и комплектующих, срок использования которых не превышает 1 года.

По строке 1370 «Нераспределенная прибыль» отражается чистая прибыль, сформированная в результате составления отчета о финансовых результатах.

Все величины в период «с проектом» учитываются как прогнозные величины по году без реализации проекта в сумме с показателями финансовой деятельности периода «по проекту».

3.2 Анализ прогнозного финансового состояния предприятия

Эффективный комплексный анализ финансово-хозяйственной деятельности лежит в основе принятия рациональных финансовых решений.

3.2.1 Анализ динамики и структуры баланса

Анализ аналитического баланса поможет выявить и раскрыть информацию о финансовом состоянии компании. Финансовое состояние компании и ее устойчивость в значительной степени зависят от того, каким имуществом располагает компания, в какие активы вложен капитал и какой доход они приносят. Состав имущества компании приведен в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Состав имущества предприятия

№ п.п	Вид имущества	Остатки по балансу, тыс. руб.			Структура (удельный вес) имущества, %			Изменение			
		2019	2022 без проект.	2022 с проект.	2019	2022 без проект.	2022 с проект.	в абсол. величии	в %	в абсол. величии	в %
1	Внеоборотные активы, в том числе:	1 767	1 773	2 432	66,01	64,43	71,28	6	-1,58	665	5,27
1.1	Основные средства	1 747	1 770	1 790	98,87	99,83	73,60	23	0,96	43	25,27
1.2	Финансовые вложения	20	3	3	1,13	0,17	0,12	-17	-0,96	-17	-1,01
1.3	Прочие внеоборотные активы	–	–	639	–	–	26,27	–	–	639	26,27
2	Оборотные активы, в том числе:	910	979	980	33,99	35,57	28,72	69	1,58	70	-5,27
2.1	Запас	824	837	838	90,55	85,50	85,51	13	-5,05	14	-5,04
2.2	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	11	3	3	1,21	0,31	0,31	-8	-0,90	-8	-0,90
2.3	Дебиторская задолженность	33	10	10	3,63	1,02	1,02	-23	-2,60	-23	-2,61

Окончание таблицы 3.3

№ п.п	Вид имущества	Остатки по балансу, тыс. руб.			Структура (удельный вес) имущества, %			Изменение			
		2019	2022 без проект.	2022 с проект.	2019	2022 без проект.	2022 с проект.	В абсол. величии н.	в %	В абсол. величии н.	в %
2.4	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	15	10	10	1,65	1,02	1,02	-5	-0,63	-5	-0,63
2.5	Денежные средства и денежные эквиваленты	17	98	98	1,87	10,01	10,00	81	8,14	81	8,13
2.6	Прочие оборотные активы	10	21	21	1,10	2,15	2,14	11	1,05	11	1,04
3	Валюта баланса	2 677	2 752	3 412	100	100	100	75	0	735	0

В ходе анализа было выявлено, что большая доля активов предприятия приходится на внеоборотные активы, а именно на основные средства. Доля основных средств при осуществлении проекта ниже, чем без его реализации, что связано с появлением в балансе строки «Прочие внеоборотные активы», запасы, расходуемые более чем за один год. Изменения основных средств в абсолютной величине положительно, относительно базового года прирост основных средств больше в период с осуществлением проекта.

Если сравнивать период с реализацией проекта и без, то относительно базового года разница в величине оборотных активов составляет 1 тыс. руб., но доля в год с проектом снизилась, так как внеоборотные активы компании увеличились. Дебиторская задолженность сократилась и составила 10 тыс. руб. в оба периода. Денежные средства предприятия увеличились в оба периода, составив 98 тыс. руб., а финансовые вложения сократились и составили 10 тыс. руб. в оба периода. Прочие оборотные активы компании увеличились относительно базового года, но составили одну сумму на конец всех прогнозных периодов.

Валюта баланса увеличилась в сравнении с базовым годом в год проекта сильнее, чем в год без его реализации и составила 3 412 тыс. руб.

Динамика структуры имущества компании отражена на рисунке 3.1.

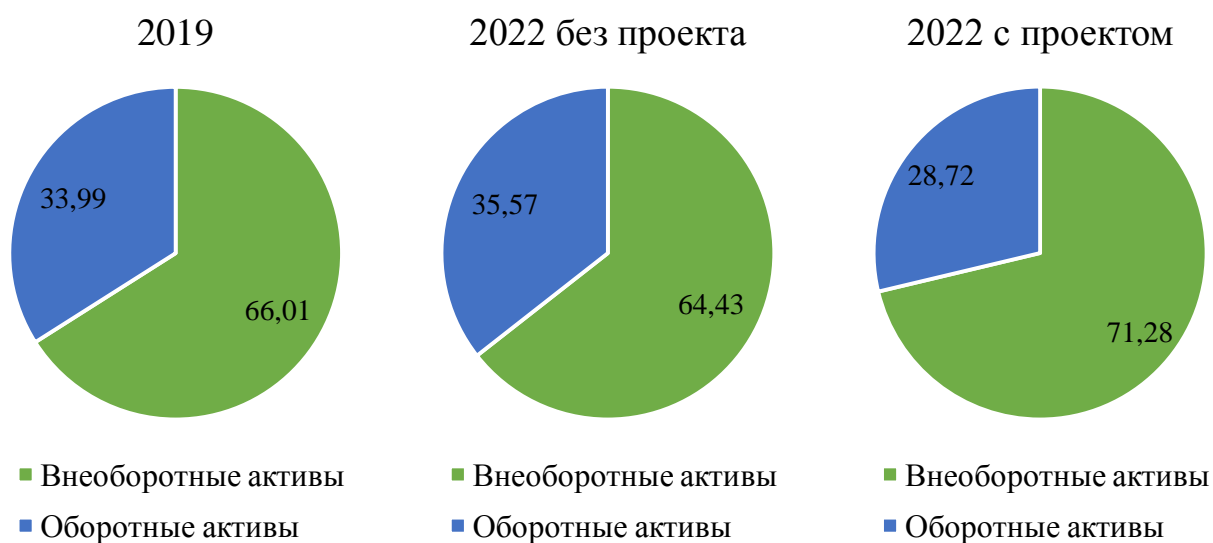


Рисунок 3.1 – Структура активов на конец каждого периода, %

В целом, активы предприятия в сравнении с базовым годом увеличились на 75 тыс. руб. и на 735 тыс. руб. в период без реализации проекта и с реализацией проекта соответственно, что в основном связано с увеличением прочих внеоборотных активов. Динамика активов предприятия отражена на рисунке 3.2.

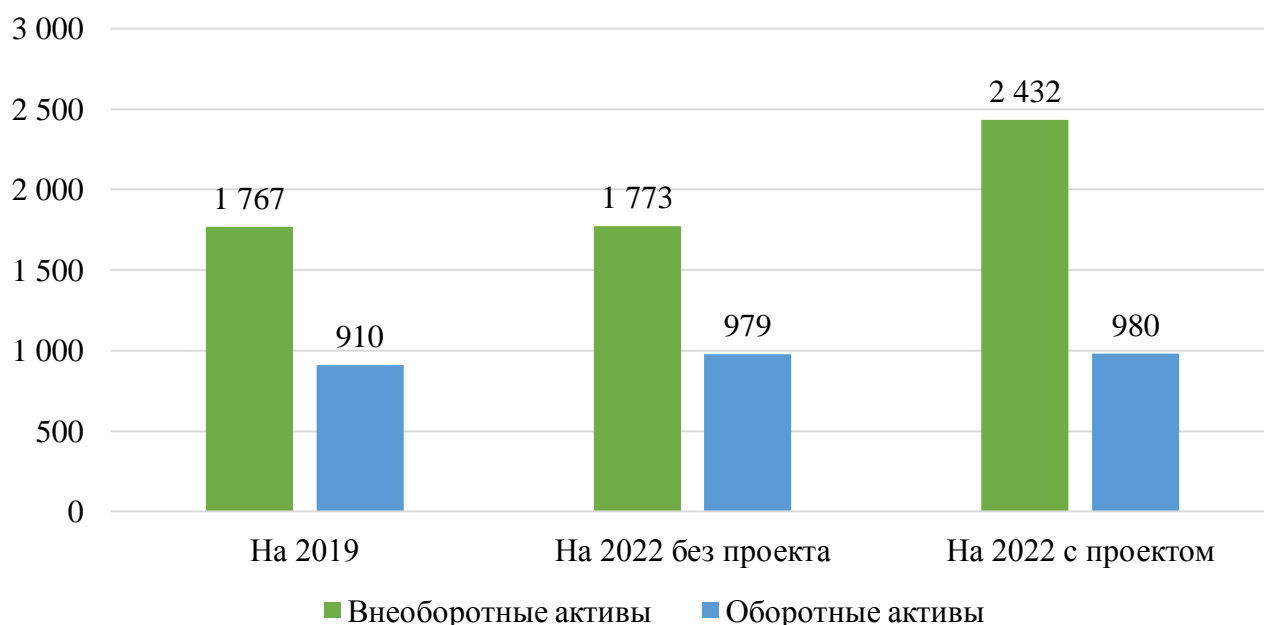


Рисунок 3.2 – Динамика активов предприятия, тыс. руб.

Основным источником финансирования финансово-хозяйственной деятельности компании является собственный капитал. Особенность собственного капитала состоит в том, что он инвестируется на долгосрочной основе и подвергается наибольшему риску.

Следует также иметь в виду, что если цены на финансовые ресурсы невысокие, а компания может обеспечить более высокий уровень отдачи на вложенный капитал, чем платит за кредитные ресурсы, то, привлекая заемные средства, оно может усилить свои рыночные позиции и повысить рентабельность собственного (акционерного) капитала.

Таблица 3.4 – Состав пассивов предприятия

№ п.п	Вид ресурса	Остатки по балансу, тыс. руб.			Структура (удельный вес) имущества, %			Изменение			
		2019	2022 без проекта	2022 с проект.	2019	2022 без проекта	2022 с проект.	в абсол. велич. н.	в %	в абсол. велич. н.	в %
1	Собственные и приравненные к ним, в том числе:	2 608	2 736	3 396	97,42	99,42	99,53	128	2,00	788	2,11
1.1	Уставный капитал	2 000	2 000	2 000	76,69	73,10	58,89	0	-3,59	0	-17,79
1.2	Нераспределенная прибыль	608	736	1 396	30,40	36,80	69,80	128	6,40	788	39,40
2	Заемные источники, в том числе:	69	16	16	2,58	0,58	0,47	-53	-2,00	-53	-2,11
2.1	Кредиторская задолженность	67	13	13	97,10	81,25	81,25	-54	-15,85	-54	-15,85
2.2	Оценочные обязательства	2	3	3	2,99	23,08	23,08	1	20,09	1	20,09
3	Валюта баланса	2 677	2 752	3 412	100	100	100	75	0	735	0

В ходе анализа было выявлено, что большая доля пассивов компании приходится на собственные средства. По сравнению с базовым периодом доля собственных средств компании возросла за счет роста нераспределенной прибыли в период с реализацией проекта больше, чем в период без реализации. Так на конец периода с реализацией проекта доля нераспределенной прибыли в составе

собственных средств составила 69,80 %, а в период без реализации – 36,80 %, что на 33 % выше.

Доля заемных средств в структуре в сравнении между периодами с проектом и без его реализации не изменилась, так как проект не связан с привлечением заемного капитала и не увеличивает сумму кредиторской задолженности компании. Динамика структуры пассивов предприятия отражена на рисунке 3.3.

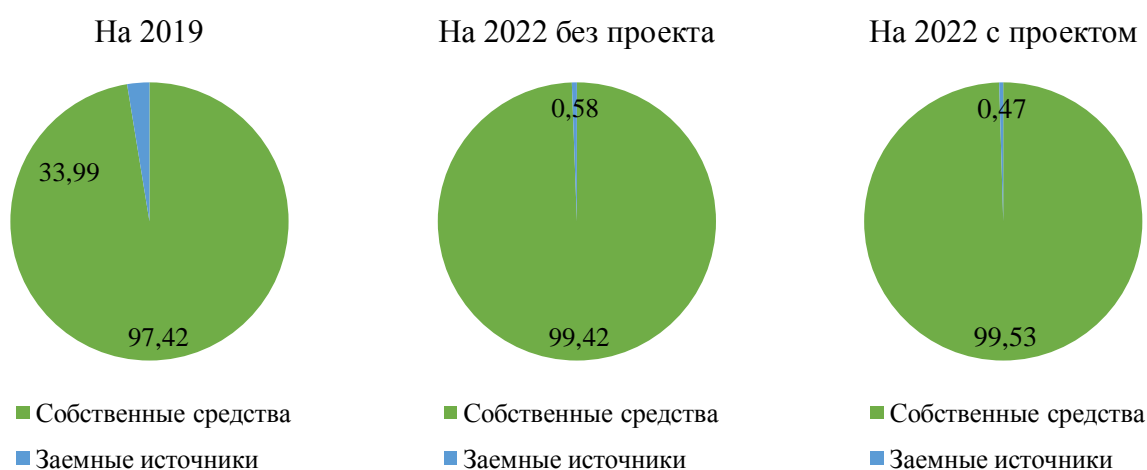


Рисунок 3.3 – Структура пассивов на конец каждого периода, %

Доля заемных средств в структуре пассивов составляет на конец периода 11,13 %. При этом заемные средства в абсолютной величине уменьшились, т.к. сократилась кредиторская задолженность. Динамика пассивов компании отражена на рисунке 3.4.

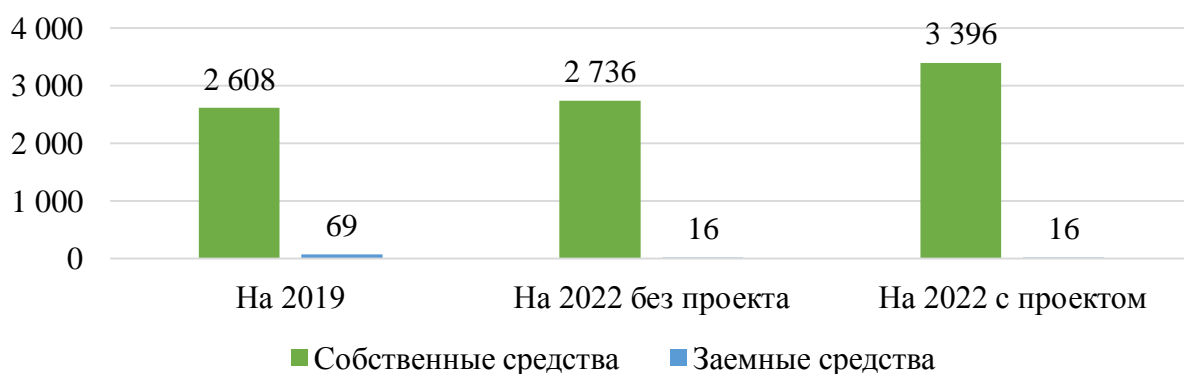


Рисунок 3.4 – Динамика пассивов компании, тыс. руб.

3.2.2 Анализ ликвидности и платежеспособности

Анализ ликвидности баланса производится для оценки платежеспособности предприятия, т.е. возможности своевременно погашать свои платежные обязательства наличными денежными ресурсами. Основная цель оценки ликвидности баланса – установить величину покрытия обязательств предприятия его активами, срок трансформации которых в денежные средства (ликвидность) соответствует сроку погашения обязательств (срочности возврата).

Для анализа ликвидности перегруппируем активы и пассивы по группам: наиболее ликвидные активы, быстро реализуемые активы, медленно реализуемые активы, труднореализуемые активы, наиболее срочные обязательства, краткосрочные пассивы, долгосрочные пассивы и постоянные пассивы. После перегруппировки посчитаем коэффициент общей ликвидности, который дает комплексную оценку ликвидности баланса в целом, нормальным ограничением значения коэффициента является величина $K_{ол} > 1$, по формуле (1.2).

Таким образом, перегруппируем активы и пассивы по четырем группам и рассчитаем коэффициент ликвидности на начало и конец периода, результаты приведем в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Анализ ликвидности

Актив	Значение, тыс. руб.			Пассив	Значение, тыс. руб.		
	2019	2022 без проекта	2022 с проектом		2019	2022 без проекта	2022 с проектом
А1. Наиболее ликвидные активы	32	108	108	П1. Наиболее срочные обязательства	67	13	13
А2. Быстро реализуемые активы	33	34	34	П2. Краткосрочные пассивы	2	3	3
А3. Медленно реализуемые активы	845	837	838	П3. Долгосрочные пассивы	0	0	0
А4. Трудно реализуемые активы	1 767	1 773	2 432	П4. Постоянные пассивы	2 608	2 736	3 396
Коэффициент ликвидности (по данной таблице)					4,50	25,61	25,63

В результате анализа был посчитан коэффициент общей ликвидности, который на оба прогнозных периода составляет порядка 25, что означает, что у компании есть большой объем денежных средств, по сравнению с объемом задолженности компании. В данном случае можно отметить, что компания в год реализации проекта сильно увеличивает свою нераспределенную прибыль и как следствие денежные средства, которыми она располагает, которые в следующие периоды можно использовать для реализации новых проектов.

Для условия абсолютной ликвидности должны соблюдаться следующие неравенства:

- $A1$ (наиболее ликвидные активы) \geq $P1$ (наиболее срочные обязательства);
- $A2$ (быстро реализуемые активы) \geq $P2$ (краткосрочные пассивы);
- $A3$ (медленно реализуемые активы) \geq $P3$ (долгосрочные пассивы);
- $A4$ (труднореализуемые активы) \leq $P4$ (постоянные пассивы).

Обязательным условием абсолютной ликвидности баланса является выполнение только первых трех неравенств. Так оценивается ликвидность предприятия, выявляются статьи, с помощью которых компания поддерживает свою платежеспособность. Результаты приведены в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Покрытие обязательств активами

В тыс. руб.

№ групп	Актив			Пассив			Излишек (+) или недостаток (-) активов на погашение обязательств		
	2019	2022 без проекта	2022 с проектом	2019	2022 без проекта	2022 с проектом	2019	2022 без проекта	2022 с проектом
I	32	108	108	67	13	13	-35	95	95
II	54	34	34	2	3	3	52	31	31
III	824	837	838	0	0	0	824	837	838
IV	1 767	1 773	2 432	2 608	2 736	3 396	-841	-963	-964
Итого	2 677	2 752	3 412	2 677	2 752	3 412	0	0	0

Все неравенства абсолютной ликвидности соблюдаются в оба прогнозных периода, что говорит о росте ликвидности компании по сравнению с базовым годом. В эти периоды, компания не только способна оплатить свою кредиторскую

задолженность, но и имеет излишек средств на своих счетах. Стоит отметить, что абсолютная ликвидность достигнута за счет малой доли заемных средств в балансе.

Для качественной оценки финансового положения компании кроме абсолютных показателей ликвидности баланса целесообразно определить ряд финансовых коэффициентов [15]. Рассчитаем коэффициент абсолютной ликвидности по формуле (1.3), коэффициент промежуточной ликвидности по формуле (1.4), коэффициент текущей ликвидности по формуле (1.5), а также рассчитаем дополнительные показатели по формулам:

1) чистый оборотный капитал:

$$\text{ЧОК} = \text{ОА} - \text{КО}, \quad (3.1)$$

где ЧОК – чистый оборотный капитал;

ОА – оборотные активы;

КО – краткосрочные обязательства.

2) коэффициент срочной ликвидности:

$$K_{\text{сл}} = \frac{\text{ДС} + \text{КФВ}}{\text{КО}}, \quad (3.2)$$

где $K_{\text{сл}}$ – коэффициент срочной ликвидности;

КФВ – краткосрочные финансовые вложения.

3) коэффициент собственной платежеспособности:

$$K_{\text{сп}} = \frac{\text{ЧОК}}{\text{КО}}, \quad (3.3)$$

где $K_{\text{сп}}$ – коэффициент собственной платежеспособности.

Результаты расчетов и нормативы коэффициентов приведены в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Показатели оценки ликвидности

Наименование показателя	Норматив	Значение		
		2019	2022 без проекта	2022 с проектом
1. Чистый оборотный капитал, тыс. руб.	–	841	963	964
2. Коэффициент абсолютной ликвидности	0,15-0,2	0,25	6,13	6,13
3. Коэффициент срочной ликвидности	0,5-0,8	0,46	6,75	6,75
4. Коэффициент промежуточной ликвидности	0,5-0,8	0,94	7,38	7,38
5. Коэффициент текущей ликвидности	1-2	12,88	59,69	59,75
6. Коэффициент собственной платежеспособности	–	12,19	60,19	60,25

Все коэффициенты выше нормативных значений, кроме коэффициента срочной ликвидности в 2019 году, также показатели выросли по сравнению с базовым периодом. Динамика коэффициента абсолютной ликвидности изображена на рисунке 3.5.

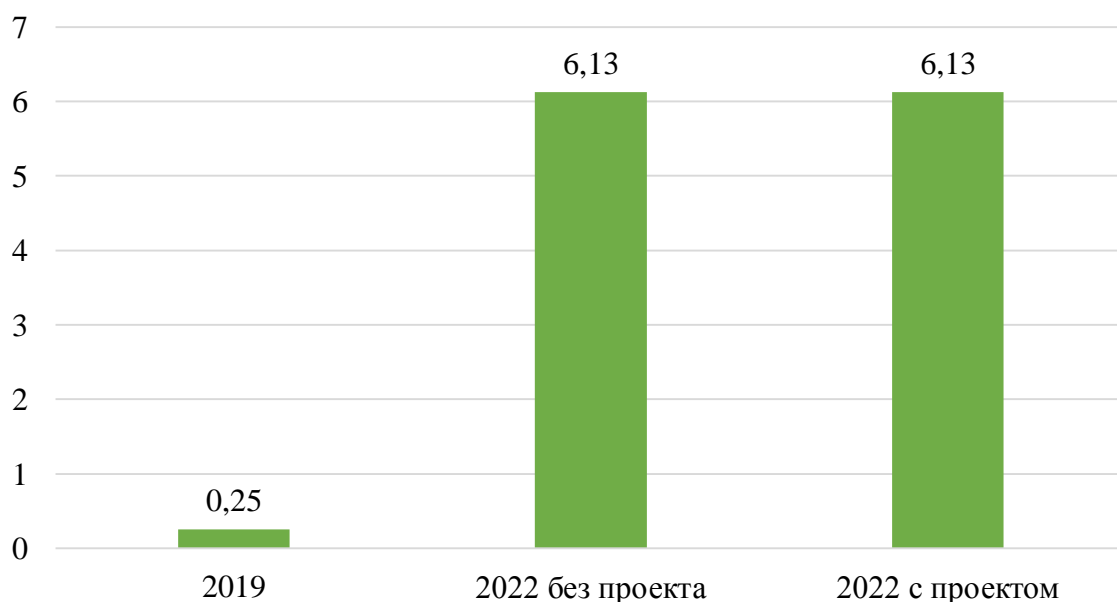


Рисунок 3.5 – Динамика коэффициента абсолютной ликвидности

Положительная динамика свидетельствует о хорошем состоянии компании, подтверждает ее ликвидность. Динамика коэффициентов срочной, промежуточной и текущей ликвидности, а также собственной платежеспособности показана на рисунке 3.6.

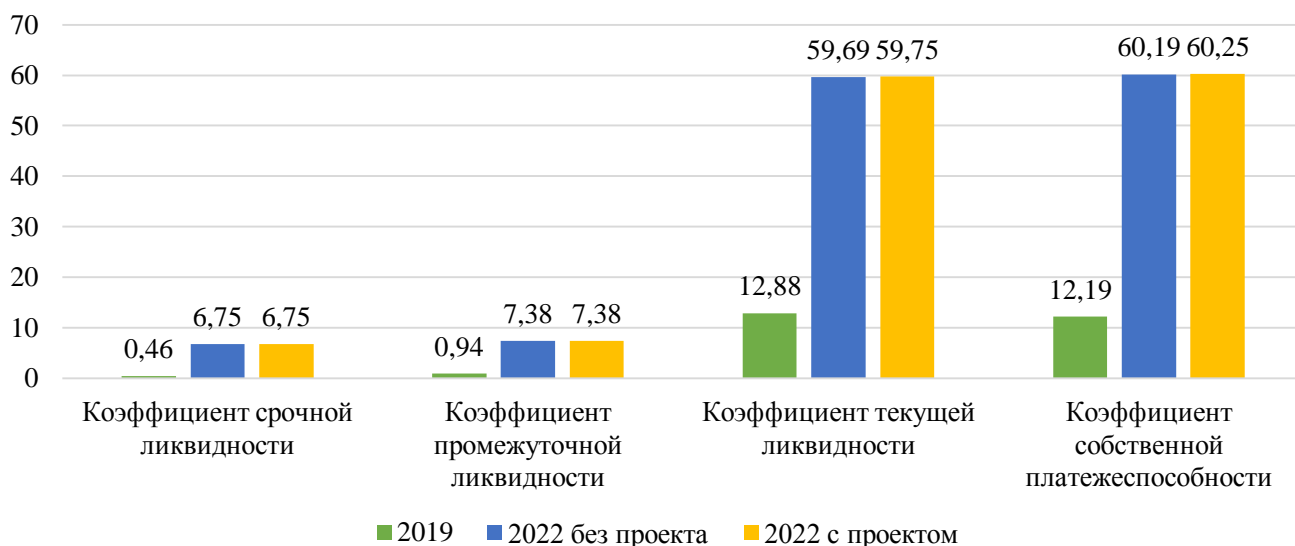


Рисунок 3.6 – Динамика коэффициентов ликвидности

Компания способна рассчитываться по своим обязательствам, имеет свободные собственные средства в размере 964 тыс. руб. на конец периода с реализацией проекта и 963 тыс. руб. на конец периода без его реализации, что значительно выше данного показателя за базовый период. Динамика чистого оборотного капитала отражена на рисунке 3.7.

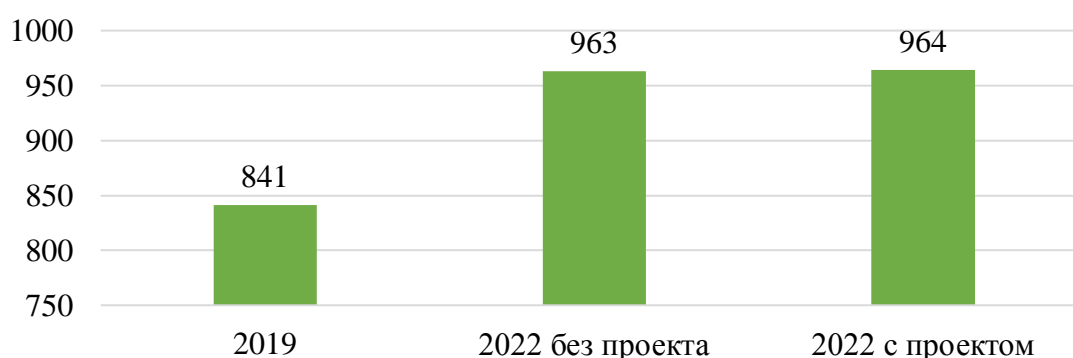


Рисунок 3.7 – Динамика чистого оборотного капитала, тыс. руб.

3.2.3 Анализ и определение типа финансовой устойчивости

Анализ финансовой устойчивости позволяет установить, насколько рационально организация управляет собственными и заемными средствами в течение периода. Недостаточная финансовая устойчивость может привести к неплатежеспособности предприятия. Анализ представлен в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Анализ финансовой устойчивости

В тыс. руб.

№ п/п	Показатели	Значение		
		2019	2022 без проекта	2022 с проектом
1	Источники собственных средств	2 608	2 736	3 396
2	Основные средства и иные внеоборотные активы	1 767	1 773	2 432
3	Наличие собственных оборотных средств (п.1-п.2)	841	963	964
4	Долгосрочные кредиты и займы	0	0	0
5	Наличие собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат (п.3+п.4)	841	963	964
6	Краткосрочные кредиты и займы	69	16	16
7	Наличие собственных, долгосрочных и краткосрочных заемных источников формирования запасов и затрат (п.5+п.6)	910	979	980
8	Величина запасов и затрат	824	837	838
9	Излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств (п.3-п.8)	17	126	126
10	Излишек (+) или недостаток (-) собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат (п.5-п.8)	–	–	–
11	Излишек (+) или недостаток (-) общей величины источников формирования запасов и затрат (п.7-п.8)	–	–	–
12	Тип финансовой ситуации	S = (1,1,1)	S = (1,1,1)	S = (1,1,1)

В ходе анализа было выявлено, что компания обладает абсолютной устойчивостью финансового состояния во все прогнозные периоды и на базовый год, но в прогнозные периоды показатели значительно увеличились – все запасы и затраты полностью покрываются собственными оборотными средствами, т.е. компания не зависит от внешних кредиторов.

Делаем вывод, что в базовый год компания данными средствами поддерживает стабильную работу, а в прогнозные периоды уже имеет запас средств для осуществления проектов, модернизации и прочего.

Для исследования изменений устойчивости положения компании используется анализ финансовых коэффициентов. Рассчитаем коэффициент финансовой независимости (автономии) по формуле (1.6), коэффициент самофинансирования по формуле (1.7), коэффициент задолженности по формуле (1.8), коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами по формуле (1.9), коэффициент маневренности по формуле (1.10), коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов по формуле (1.11).

Расчеты коэффициентов на начало и конец предыдущего периода и на конец отчетного периода с нормативными значениями приведены в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Показатели финансовой устойчивости

Наименование показателя	Норматив	Значения		
		2019	2022 без проекта	2022 с проектом
1. Коэффициент финансовой независимости (автономии)	более 0,5	0,97	0,99	1,00
2. Коэффициент самофинансирования	более 1	37,80	171,00	212,25
3. Коэффициент задолженности	менее 0,67	0,03	0,01	0,00
4. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	более 0,1	0,92	0,98	0,98
5. Коэффициент маневренности	0,2-0,5	0,32	0,35	0,28
6. Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов	–	0,51	0,55	0,40

Все показатели находятся в пределах нормы и некоторые в несколько раз лучше нормативных значений. По результатам расчетов можно сказать, что компания финансово независима, имеет высокий запас финансовой прочности. Оценивая год с проектом и без его реализации, можно отметить, что показатели улучшились в период с реализацией проекта. Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов снизился в период с реализацией проекта, что связано с ростом запасов сроком использования выше года.

Динамика коэффициента финансовой независимости и коэффициента самофинансирования связана с изменением собственного капитала, а именно с увеличением величины нераспределенной прибыли.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами растет, так как увеличивается собственный капитал за счет нераспределенной прибыли быстрее, чем оборотные активы, но в прогнозных периодах показатель имеет одинаковое значение.

3.2.4 Оценка и анализ основных финансовых коэффициентов

На данном этапе рассчитываются основные абсолютные и относительные показатели, такие как:

- 1) показатели оценки имущественного положения (табл. 3.10);
- 2) показатели оценки деловой активности (табл. 3.11);
- 3) показатели оценки рентабельности (табл. 3.12).

Таблица 3.10 – Показатели оценки имущественного положения

Наименование показателя	Значение		
	2019	2022 без проекта	2022 с проектом
Сумма капитала, вложенного в имущество, тыс. руб.	2 677	2 752	3 412
Доля основных средств в активах, %	0,65	0,64	0,52

Сумма капитала, вложенного в имущество, возросла в период с проектом больше, чем в период без его реализации, что как отмечалось ранее связано с увеличением нераспределенной прибыли.

Доля основных средств в этот период снизилась сильнее, чем в период без реализации проекта. Относительно базового года сумма капитала обоих прогнозных периодов увеличилась, но в период с реализацией проекта увеличилась значительно.

Рассчитаем показатели деловой активности, включающие в себя коэффициент оборачиваемости активов по формуле (1.12), коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов по формуле (1.13), коэффициент оборачиваемости оборотных активов по формуле (1.14), коэффициент оборачиваемости запасов по формуле (1.15), коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности по формуле (1.16), коэффициент оборачиваемости собственного капитала по формуле (1.17), коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности по формуле (1.18), а также рассчитаем фондоотдачу по формуле:

$$\Phi O_{OC} = \frac{B}{\overline{OC}}, \quad (3.4)$$

где ΦO_{OC} – фондоотдача;

\overline{OC} – средняя стоимость основных средств за расчетный период.

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

Расчеты коэффициентов, а также продолжительность оборота на каждый из прогнозных периодов и базовый год приведены в таблице 3.11.

Таблица 3.11 – Показатели оценки деловой активности

Наименование показателя	Значение					
	2019		2022 без проекта		2022 с проектом	
	об./год	дн.	об./год	дн.	об./год	дн.
Показатели оборачиваемости активов						
Коэффициент оборачиваемости активов/ Продолжительность одного оборота активов	1,24	294,84	1,54	237,09	1,84	198,75
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов/ Продолжительность одного оборота оборотных активов	3,64	100,23	4,42	82,49	5,78	63,17
Коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов/ Продолжительность одного оборота внеоборотных активов	1,88	194,62	2,36	154,86	2,33	156,83
Коэффициент оборачиваемости запасов/ Продолжительность одного оборота запасов	2,91	125,26	5,03	72,54	6,76	54,01
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности/ Продолжительность одного оборота дебиторской задолженности	100,42	3,63	417,90	0,87	566,00	0,64
Показатели оборачиваемости собственного капитала и кредиторской задолженности						
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала/ Продолжительность одного оборота собственного капитала	1,27	287,24	1,89	193,59	1,56	233,38
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности/ Продолжительность одного оборота кредиторской задолженности	49,46	7,38	141,50	2,58	104,48	3,49
Фондоотдача	1,90	–	3,16	–	2,36	–

Оборачиваемость активов компании, так называемого авансируемого капитала, в прогнозные периоды увеличилась, но в период с проектом оборачиваемость стала значительно лучше, чем в период без проекта, что связано с значительным приростом выручки в этот период. По этой же причине уменьшилась

оборачиваемость оборотных активов. Оборачиваемость внеоборотных активов в период с реализацией проекта уменьшилась, что связано с ростом внеоборотных активов за счет появления запасов со сроком использования больше года.

Оборачиваемость дебиторской задолженности увеличилась, что связано с уменьшением величины задолженности. Оборачиваемость в период с проектом значительно улучшилась, что связано с ростом выручки при практически неизменившейся величины запаса.

Оборачиваемость кредиторской задолженности в базовый период была больше оборачиваемости дебиторской задолженности, что означает, что компания расплачивалась быстрее со своими кредиторами, чем с ней расплачивались ее дебиторы. За прогнозный период ситуация улучшилась, продолжительность оборота дебиторской задолженности меньше продолжительности оборота кредиторской задолженности. В период с реализацией проекта оборачиваемость лучше, чем в период без проекта, так как срок оборачиваемости 3-4 дня, а в период без проекта – 2-3 дня.

Собственный капитал стал оборачиваться быстрее, что связано с увеличением выручки, но в период без реализации проекта собственный капитал оборачивается быстрее, что связано с увеличением нераспределенной прибыли в период с реализацией проекта, которая является частью собственного капитала компании.

Рентабельность, относительный показатель экономической эффективности. Рентабельность комплексно отражает степень эффективности использования материальных, трудовых и денежных ресурсов.

Для оценки эффективности работы предприятия также рассчитаем рентабельность реализованной продукции по формуле (1.19), рентабельность производства формуле (1.20), рентабельность совокупных активов формуле (1.21), рентабельность внеоборотных активов формуле (1.22), рентабельность оборотных активов формуле (1.23), рентабельность чистого оборотного капитала формуле (1.25), рентабельность продаж формуле (1.24), рентабельность собственного капитала формуле (1.26), рентабельность инвестиций формуле (1.27).

Таблица 3.12 – Показатели оценки рентабельности

В процентах

Наименование показателя	Значение		
	2019	2022 без проекта	2022 с проектом
Показатели рентабельности реализации продукции и рентабельности активов			
Рентабельность реализованной продукции	33,07	26,98	40,54
Рентабельность производства	29,29	31,46	52,72
Рентабельность совокупных активов	22,71	27,11	45,26
Рентабельность внеоборотных активов	34,41	41,51	57,36
Рентабельность оборотных активов	66,81	77,92	142,42
Рентабельность чистого оборотного капитала	72,29	81,60	144,78
Показатели рентабельности собственного капитала, инвестиций и продаж			
Рентабельность собственного капитала	23,31	27,54	45,50
Рентабельность инвестиций	23,31	27,54	45,50
Рентабельность продаж	23,96	20,75	28,25

Все показатели рентабельности компании значительно увеличились в период с реализацией проекта, что связано с увеличением выручки относительно базового периода, а также превышают показатели рентабельности в период без реализации проекта. Что говорит о преимуществе реализации проекта, деятельность после его реализации намного эффективнее, чем без проекта.

Финансовые результаты деятельности предприятия характеризуются суммой полученной прибыли и уровнем рентабельности. Чем больше величина прибыли и выше уровень рентабельности, тем эффективнее функционирует организация, тем устойчивее его финансовое состояние. Чтобы понимать, насколько эффективно компания по сравнению с конкурентами, необходимо узнать, насколько ее рентабельность продаж выше среднерыночной. Рентабельность продаж компании в период с реализацией проекта превышает среднерыночную, равную 12,63 %, на 15,62 %, что позволяет компании быть конкурентоспособной и быть первой среди своих конкурентов.

Выводы по разделу три

В данной главе в наглядной форме было отражено, как может измениться финансовое состояние организации в предстоящие 2 года, при условии исполнения проекта, а также в случае его отсутствия.

В ходе проведения оценки финансового положения компании «Дилижанс» по прогнозной отчетности были произведены анализ динамики и структуры баланса, анализ ликвидности и платежеспособности, а также анализ деловой активности и анализ рентабельности.

Результаты оценки свидетельствуют о том, что большая доля активов предприятия приходится на внеоборотные активы, а именно на основные средства. Доля основных средств при осуществлении проекта ниже, чем без его реализации, что связано с появлением в балансе строки «Прочие внеоборотные активы», запасы, расходуемые более чем за один год. Изменения основных средств в абсолютной величине положительно, относительно базового года прирост основных средств больше в период с осуществлением проекта. Если сравнивать период с реализацией проекта и без, то относительно базового года разница в величине оборотных активов составляет 1 тыс. руб., но доля в год с проектом снизилась, так как внеоборотные активы компании увеличились. Дебиторская задолженность сократилась и составила 10 тыс. руб. в оба периода. Денежные средства предприятия увеличились в оба периода, составив 98 тыс. руб., а финансовые вложения сократились и составили 10 тыс. руб. в оба периода. Прочие оборотные активы компании увеличились относительно базового года, но составили одну сумму на конец всех прогнозных периодов.

Большая доля пассивов компании приходится на собственные средства. По сравнению с базовым периодом доля собственных средств компании возросла за счет роста нераспределенной прибыли в период с реализацией проекта больше, чем в период без реализации. Так на конец периода с реализацией проекта доля нераспределенной прибыли в составе собственных средств составила 69,80 %, а в период без реализации – 36,80 %, что на 33 % выше. Доля заемных средств в

структуре в сравнении между периодами с проектом и без его реализации не изменилась, так как проект не связан с привлечением заемного капитала и не увеличивает сумму кредиторской задолженности компании.

Анализ ликвидности баланса производится для оценки платежеспособности предприятия, т.е. возможности своевременно погашать свои платежные обязательства наличными денежными ресурсами. В результате анализа был посчитан коэффициент общей ликвидности, который на оба прогнозных периода составляет порядка 25, что означает, что у компании есть большой объем денежных средств, по сравнению с объемом задолженности компании. В данном случае можно отметить, что компания в год реализации проекта сильно увеличивает свою нераспределенную прибыль и как следствие денежные средства, которыми она располагает, которые в следующие периоды можно использовать для реализации новых проектов. В эти периоды, фирма не только способна оплатить свою кредиторскую задолженность, но и имеет излишек средств на своих счетах. Стоит отметить, что абсолютная ликвидность достигнута за счет малой доли заемных средств в балансе.

Компания обладает абсолютной устойчивостью финансового состояния во все прогнозные периоды и на базовый год, но в прогнозные периоды показатели значительно увеличились – все запасы и затраты полностью покрываются собственными оборотными средствами, т.е. компания не зависит от внешних кредиторов. Что может означать, что в базовый год компания данными средствами поддерживает стабильную работу, а в прогнозные периоды уже имеет запас средств для осуществления проектов, модернизации и прочего. Все показатели находятся в пределах нормы и некоторые в несколько раз лучше нормативных значений. По результатам расчетов можно сказать, что компания финансово независима, имеет высокий запас финансовой прочности. Оценивая год с проектом и без его реализации, можно отметить, что показатели улучшились в период с реализацией проекта.

Оборачиваемость внеоборотных активов в период с реализацией проекта уменьшилась, что связано с ростом внеоборотных активов за счет появления запасов со сроком использования больше года. Оборачиваемость кредиторской задолженности в базовый период была больше оборачиваемости дебиторской задолженности, что означает, что компания расплачивалась быстрее со своими кредиторами, чем с ней расплачивались ее дебиторы. За прогнозный период ситуация улучшилась, продолжительность оборота дебиторской задолженности меньше продолжительности оборота кредиторской задолженности. В период с реализацией проекта оборачиваемость лучше, чем в период без проекта, так как срок оборачиваемости 3-4 дня, а в период без проекта – 2-3 дня. Собственный капитал стал оборачиваться быстрее, что связано с увеличением выручки, но в период без реализации проекта собственный капитал оборачивается быстрее, что связано с увеличением нераспределенной прибыли в период с реализацией проекта, которая является частью собственного капитала компании.

Все показатели рентабельности компании значительно увеличились в период с реализацией проекта, что связано с увеличением выручки относительно базового периода, а также превышают показатели рентабельности в период без реализации проекта. Что говорит о преимуществе реализации проекта, деятельность после его реализации намного эффективнее, чем без проекта.

Финансовые результаты деятельности компании характеризуются суммой полученной прибыли и уровнем рентабельности. Чем больше величина прибыли и выше уровень рентабельности, тем эффективнее функционирует организация, тем устойчивее его финансовое состояние. Чтобы понимать, насколько эффективнее действует компания в сравнении с конкурентами, необходимо сравнить значение рентабельности продаж с среднерыночными показателями. Рентабельность продаж компании в период с реализацией проекта может превысить среднерыночную, равную 12,63 %, на 15,62 %, что позволит компании оставаться лидером на рынке.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В первой главе квалификационной работы была представлена характеристика деятельности компании «Дилижанс», ее организационная структура. Проведена оценка факторов внешней среды компании, применены методы PEST-анализа, определен уровень влияния пяти сил М. Портера. По итогам оценки сформирован перечень наиболее значимых возможностей и угроз для организации. Главными угрозами можно считать: девальвацию национальной валюты, ограничение ввоза товаров из-за рубежа, санкции от иностранных государств, повышение величины налогов, прекращение выпуска запчастей для более ранних моделей, инфляция. Возможностями следует признать: появление новых продуктов, ускоренное освоение компанией новых технологий, технические и технологические изменения, влияющие на себестоимость продукции, репутация компании, современные методы передачи информации и коммуникации, влияние интернета, положительный эффект от тематических событий и ключевых мероприятий.

Производя оценку внутренней среды, был выполнен анализ финансового состояния организации «Дилижанс», в частности, был проведен анализ динамики и структуры баланса, анализ ликвидности, анализ финансовой устойчивости, анализ оборачиваемости, а также анализ финансовых результатов.

Анализ динамики баланса указывает на то, что за исследуемый период с 31 декабря 2017 года по 31 декабря 2019 года имущество организации возросло на 272 тыс. руб., или на 11,3 %, в том числе величина внеоборотных активов фирмы возросла на 310 тыс. руб., или 21,28 %, а оборотных – сократилась на 38 тыс. руб., или 4,01 %. Выявлено, что каждый год происходило увеличение объема внеоборотных активов, которые возросли, в основном, в результате увеличения основных средств (+ 294 тыс. руб., 20,23 %), что составило 95% прироста всех внеоборотных активов.

Оборотные активы сократились в основном в результате сокращения краткосрочных финансовых вложений (на 147 тыс. руб., - 90,74 %), при одновременном увеличении стоимости запасов на 93 тыс. руб. (+ 12,72 %), что

связано с приобретением запасных частей для осуществления ремонта. Такие изменения указывают на сокращение наиболее ликвидных оборотных средств при одновременном увеличении наименее ликвидных средств, что негативно отразилось на платежеспособности компании.

Капитал компании соответственно также увеличился на 272 тыс. руб., что составило 11,3 % за исследуемый период. Данное изменение произошло в результате увеличения значения собственного капитала компании, который возрос на 251 тыс. руб., или на 10,65 % в результате увеличения нераспределенной прибыли с 357 до 608 тыс. руб. (на 251 тыс. руб., или на 70,31 %). Долгосрочные обязательства отсутствовали на протяжении исследуемого периода, а величина краткосрочных, увеличилась на 21 тыс. руб., или на 43,75 %, в результате увеличения кредиторской задолженности (на 21 тыс. руб., или на 45,65 %). Таким образом, источники финансирования имущества компании возросли в основном за счет увеличения собственного капитала, а именно капитализации получаемой компанией чистой прибыли.

Анализ структуры баланса показал, что имущество организации на 66 % представлено внеоборотными активами (из которых 65 % приходится на долю основных средств (в основном оборудование) и на 34 % оборотными активами (из них около 31 % приходится на запасы и только около 0,64 % - на свободные денежные средства. За период произошло изменение структуры имущества в пользу увеличения доли внеоборотных активов на 5,4 п.п. за счет увеличения доли основных средств - на 4,84 п.п. (с 60,42 до 65,26 %). Снижение доли оборотных активов в структуре имущества компании на 5,4 п.п. произошло в основном из-за сокращения удельного веса составного компонента наиболее ликвидных активов – краткосрочных финансовых вложений – с 6,74 до 0,56 % (- 6,18 п.п.), при одновременном увеличении доли менее ликвидных оборотных активов – запасов (с 30,4 до 30,78 %) и дебиторской задолженности (с 0,79 до 1,23 %).

Источники финансирования имущества на 97,42 % представлены собственным капиталом и резервами (из которых 74,71 % приходится на долю уставного

капитала и 22,71 % на долю нераспределенной прибыли) и на 2,58 % краткосрочными обязательствами (из них 2,58 % приходится на кредиторскую задолженность и только около 0,07 % - на оценочные обязательства. Наблюдая динамику структуры источников финансирования имущества компании, можно заметить, что за период произошло незначительное, но увеличение доли краткосрочных обязательств (+ 0,58 п.п.), при одновременном сокращении доли собственного капитала (- 0,58 п.п.).

Анализ ликвидности позволил зафиксировать негативную тенденцию, которая выражается сокращение ликвидности баланса. На конец 2017 года компания соблюдала условие абсолютной ликвидности баланса и могла покрыть срочные обязательства наиболее ликвидными активами, но в 2018 году в результате снижения величины краткосрочных финансовых вложений с 162 тыс. руб. до 2 тыс. руб. ситуация изменилась. На фоне закономерного снижения ликвидности баланса, компания соблюдала условие допустимой ликвидности и была в силах рассчитаться по всем своим обязательствам в течение 90 дней. По данным финансовой отчетности на 2019 год положение фирмы не изменилось. Таким образом, на начало отчетного года коэффициент общей ликвидности составлял 4,85. За год показатель сократился на 0,41 или на 9 % и составил на конец года 4,44. За два года показатель снизился на 54 %. На начало отчетного года коэффициент абсолютной ликвидности составил 0,40. За год показатель увеличился на 0,08 или на 20 % и его значение составило на конец года 0,48. За два года показатель снизился на 70 %. На начало отчетного года коэффициент быстрой ликвидности составлял 0,56. За год показатель увеличился на 0,07 или на 13 % и составил на конец года 0,63. За два года показатель снизился на 74 %. В основном данная динамика обусловлена существенным сокращением величины вложений в финансовые инструменты, срок обращения которых не превышает 12 месяцев. В связи с чем значение суммы наиболее ликвидных активов сократилось, следовательно, снизилась и платежеспособность организации.

Анализ финансовой устойчивости определил, что на конец каждого года, входящего в анализируемый период, у организации выполнялись все необходимые требования для соответствия состоянию абсолютной финансовой состоятельности. Величины собственных оборотных средств было достаточно для покрытия совокупного объема запасов, на протяжении всего исследуемого периода.

Относительные показатели оценки финансовой устойчивости соответствовали нормативным значениям, тем самым было еще раз подтверждено устойчивое финансовое положение фирмы. Коэффициент финансовой независимости на конец 2017 и 2018 года составлял 0,98. Данное соотношение собственного капитала к валюте баланса указывает на финансовую состоятельность организации и характеризует политику руководства, которая нацелена на развитие компании без привлечения заемных источников формирования капитала. Намеченный курс может привести к возможному сдерживанию темпов развития фирмы, но способствует ее крепкому финансовому положению. На конец 2019 года данный показатель составил 0,97, в связи с увеличением доли краткосрочных обязательств. Коэффициент самофинансирования на конец 2017 года был равен 49,10, на конец 2018 года его величина составила 42,43, и на конец отчетного года 37,80. Исходя из этих сведений, можно сказать, что наблюдается сокращение части деятельности, финансируемой за счет собственных средств компании, что является негативной тенденцией. Она объясняется использованием заемных средств, доля которых в общей величине пассивов увеличивалась на протяжении всего анализируемого периода. Коэффициент задолженности за 3 года не превысил отметку, равную 0,03, когда нормативное значение не должно превышать 0,67. Это отражает тот факт, что компания финансирует свою деятельность главным образом собственным капиталом, что позволяет ей наращивать инвестиционную привлекательность и при этом не отягощать себя выплатой ценных процентов кредитным организациям. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами на конец отчетного года составил 0,92, таким образом, снизился по сравнению с предыдущим годом на 0,01, а если сравнивать с 2017 годом, то на 0,03.

Сложившееся соотношение чистого оборотного капитала к общей величине мобильных средств в нашей компании указывает на ее устойчивое финансовое положение, но проследив за имеющейся тенденцией, следует отметить снижение показателя. Так как собственные оборотные средства по сравнению с 2017 годом не имели положительной динамики, величина анализируемого коэффициента снизилась. Это объясняется тем, что оборотные активы за исследуемый период не превышали значения за 2017 год, а величина краткосрочных обязательств при этом лишь увеличивалась. Коэффициент маневренности варьировался за 3 года в пределах от 0,32 до 0,38, когда нормативно допустимый интервал установлен в границах от 0,2 до 0,5. Причина снижения значения показателя в последующие годы связана с сокращением объема собственных оборотных средств касательно 2017 года и укрупнением величины собственного капитала компании. Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов на конец 2017 года был равен 0,65, а на конец 2018 года его значение составляло 0,52. На 31 декабря 2019 года соотношение оборотных активов к внеоборотным установилось на уровне 0,51, из чего еще раз можно заключить, что структура активов компании «Дилижанс» в основном характеризуется внеоборотными средствами.

Анализ оборачиваемости позволил установить последовательность изменений ключевых показателей, в частности коэффициент оборачиваемости активов за анализируемый период продолжал оставаться на отметке 1,23, что свидетельствует о сохранении темпов сбыта и поддержании прежнего уровня эффективности использования ресурсов, исходя из этого не изменилась и продолжительность 1 оборота активов, равная 297 дням. Коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов за 2019 год увеличился по сравнению с предыдущим отчетным периодом, данное изменение характеризуется увеличением объемов внеоборотных активов, в основном за счет прироста основных средств. Продолжительность оборота при этом сократилась с 187 до 184 дней. Коэффициент оборачиваемости оборотных активов за год увеличился, а, следовательно, сократилась продолжительность

оборота мобильных активов. Можно сделать вывод, что компания «Дилижанс» стала эффективнее использовать оборотные активы. Коэффициент оборачиваемости запасов за отчетный год составил 4,12, когда за предыдущий год его значение составляло 3,94. Это указывает на тот факт, что скорость оборачиваемости товарно-материальных запасов увеличилась, а продолжительность одного оборота стала меньше. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности за 2019 год снизился на 20,95 и составил 114,28. Это характеризуется опережающим темпом роста дебиторской задолженности по сравнению с темпом роста объемов выручки. Коэффициент оборачиваемости собственного вырост до отметки 1,33, по сравнению с предыдущим годом его значение увеличилось на 0,07. Продолжительность одного оборота собственного капитала стала составлять 275 дней. Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности сократился на 4,58 и составил на конец 2019 года 54,33. При этом продолжительность одного оборота кредиторской задолженности по-прежнему составляет 7 дней.

Сравнивая значения показателей рентабельности отчетного года с предыдущим периодом, подтверждается увеличение эффективности деятельности компании «Дилижанс». Таким образом, рентабельность реализованной продукции за 2018 год составила 20,68 %, в отчетном периоде данный показатель увеличился на 12,39 п.п и установился на отметке 33,07 %. Если говорить про рентабельность продаж, то также выявлено увеличение значения показателя с 16,47 % до 23,96 %, разница составляет 7,49 п.п. Рентабельность производства на протяжении отчетного периода продолжала возрастать по сравнению с 2018 годом, значение данного показателя изменилось с 20,70 % до 30,81 %. Рентабельность совокупных активов увеличилась на 8,25 п.п, а рентабельность оборотных и внеоборотных активов на 27,61 и 11,5 п.п соответственно. Рентабельность чистого оборотного капитала также изменяется согласно общей тенденции увеличения эффективности деятельности организации. Анализ рентабельности свидетельствует о высокоэффективном статусе компании «Дилижанс».

Оценивая внутреннюю среду в функциональном разрезе, после завершения анализа финансового состояния организации, были выделены следующие сильные стороны фирмы: обширная материально-техническая база, заключены договоренности с крупными поставщиками, большое число постоянных клиентов, высококвалифицированный персонал, повышение показателей рентабельности, один из признанных рыночных лидеров. Слабыми сторонами выступили: невозможность планирования персонального набора клиента, сложное ценообразование на кастомные работы, высокая цена на работы, требующие аргонной сварки, чрезмерная нагрузка в летний период времени, высокие требования к руководителю, невзаимозаменяемость сотрудников.

На основании анализа внешней и внутренней среды был проведен SWOT - анализ компании «Дилижанс», в результате которого был составлен рейтинг мероприятий. Он свидетельствует о том, что наиболее важным направлением для организации является формирование собственной линейки комплектующих для нужд компании.

Во второй главе был рассмотрен проект, инициируемый с целью улучшения финансового состояния организации, суть которого заключается в снижении себестоимости комплектующих за счет формирования собственной линейки запчастей, изготовленных из углеродного волокна.

Конечным результатом проекта является собственный набор комплектующих, включающий в себя тормозные ручки, рули, выносы руля, шатуны и педали.

Аргументация цены продуктов проекта производилась на основании среднерыночной стоимости, которая установлена на товары иностранным производителем, поставляющим товары на наш рынок.

Обоснование объемов сбыта было построено в результате маркетингового исследования, проведенного по распоряжению руководства мастерской. Для расчета был выбран пессимистичный вариант развития событий. Таким образом, ежегодно планируется сбывать 32 руля, 57 комплектов выноса руля, 86 экземпляров тормозных ручек, 52 штуки шатунов, 38 педалей.

Сформировав календарный план, установлено, что подготовительный этап проекта занимает 2 месяца 24 дня, производство начинается с декабря 2020 года, а старт продаж запланирован на январь 2021 года.

Представлена организационная структура проектной группы и оформлена матрица разделения административных задач управления.

Налоговое окружение проекта сводится к единому ежеквартальному налогу, по причине использования упрощенной системы налогообложения, при которой объектом налогообложения выступают доходы, уменьшенные на величину произведенных расходов.

В инвестиционном плане приведены статьи затрат, предполагаемые в рамках проекта по формированию собственной линейки комплектующих. Таким образом, руководству компании потребуется произвести инвестиции в размере 235 тыс. руб.

Финансирование проекта осуществляется собственником фирмы, без обращения к заемному капиталу.

Интегральные показатели эффективности проекта свидетельствуют о том, что проект окупится за 9 месяцев. Чистый приведенный доход составляет 998 686 рублей. Индекс рентабельности инвестиций установился на отметке 5,25. Значение модифицированной нормы рентабельности превышает цену капитала. Показатели эффективности проекта говорят о целесообразности реализации данного проекта.

Анализ чувствительности указывает на то, что проект наиболее чувствителен к изменению цены сбыта продукции.

Запланированный объем реализации комплектующих компании «Дилижанс» превышает безубыточный объем продаж, фирма ожидает положительный финансовый результат. Запас финансовой прочности по всем видам продуктов превышает отметку 90 %.

Рассмотрев результаты анализа Монте-Карло, выявлено, что уровень неопределенности находится ниже 25 %. Следует вывод, что проект обладает устойчивостью к возможным отклонениям от заданных в бизнес-плане условий.

Статистический анализ также указал, что 87 % значений NPV находятся в диапазоне от 854 465 руб. до 1 062 189 руб.

Описательный метод оценки рисков свидетельствует о том, что с высокой долей вероятности может наступить риск обнаружения дефектов продукции, отсроченных во времени.

В третьей главе отражено, как может измениться финансовое состояние организации в предстоящие 2 года, при условии исполнения проекта, а также в случае его отсутствия.

Результаты финансового анализа свидетельствуют о том, что большая доля активов коампании приходится на внеоборотные активы, а именно на основные средства. Доля основных средств при осуществлении проекта ниже, чем без его реализации, что связано с появлением в балансе строки «Прочие внеоборотные активы», запасы, расходуемые более чем за один год. Изменения основных средств в абсолютной величине положительно, относительно базового года прирост основных средств больше в период с осуществлением проекта. Если сравнивать период с реализацией проекта и без, то относительно базового года разница в величине оборотных активов составляет 1 тыс. руб., но доля в год с проектом снизилась, так как внеоборотные активы компании увеличились. Дебиторская задолженность сократилась и составила 10 тыс. руб. в оба периода. Денежные средства предприятия увеличились в оба периода, составив 98 тыс. руб., а финансовые вложения сократились и составили 10 тыс. руб. в оба периода. Прочие оборотные активы компании увеличились относительно базового года, но составили одну сумму на конец всех прогнозных периодов.

Большая доля пассивов компании приходится на собственные средства. По сравнению с базовым периодом доля собственных средств компании возросла за счет роста нераспределенной прибыли в период с реализацией проекта больше, чем в период без реализации. Так на конец периода с реализацией проекта доля нераспределенной прибыли в составе собственных средств составила 69,80 %, а в период без реализации – 36,80 %, что на 33 % выше. Доля заемных средств в

структуре в сравнении между периодами с проектом и без его реализации не изменилась, так как проект не связан с привлечением заемного капитала и не увеличивает сумму кредиторской задолженности компании.

Анализ ликвидности баланса производится для оценки платежеспособности предприятия, т.е. возможности своевременно погашать свои платежные обязательства наличными денежными ресурсами. В результате анализа был посчитан коэффициент общей ликвидности, который на оба прогнозных периода составляет порядка 25, что означает, что у компании есть большой объем денежных средств, по сравнению с объемом задолженности компании. В данном случае можно отметить, что компания в год реализации проекта сильно увеличивает свою нераспределенную прибыль и как следствие денежные средства, которыми она располагает, которые в следующие периоды можно использовать для реализации новых проектов. В эти периоды, организация не только способна оплатить свою кредиторскую задолженность, но и имеет излишек средств на своих счетах. Стоит отметить, что абсолютная ликвидность достигнута за счет малой доли заемных средств в балансе.

Компания обладает абсолютной устойчивостью финансового состояния во все прогнозные периоды и на базовый год, но в прогнозные периоды показатели значительно увеличились – все запасы и затраты полностью покрываются собственными оборотными средствами, т.е. компания не зависит от внешних кредиторов. Что может означать, что в базовый год компания данными средствами поддерживает стабильную работу, а в прогнозные периоды уже имеет запас средств для осуществления проектов, модернизации и прочего. Все показатели находятся в пределах нормы и некоторые в несколько раз лучше нормативных значений. По результатам расчетов можно сказать, что компания финансово независимо, имеет высокий запас финансовой прочности. Оценивая год с проектом и без его реализации, можно отметить, что показатели улучшились в период с реализацией проекта.

Оборачиваемость внеоборотных активов в период с реализацией проекта уменьшилась, что связано с ростом внеоборотных активов за счет появления запасов со сроком использования больше года. Оборачиваемость кредиторской задолженности в базовый период была больше оборачиваемости дебиторской задолженности, что означает, что компания расплачивалась быстрее со своими кредиторами, чем с ней расплачивались ее дебиторы. За прогнозный период ситуация улучшилась, продолжительность оборота дебиторской задолженности меньше продолжительности оборота кредиторской задолженности. В период с реализацией проекта оборачиваемость лучше, чем в период без проекта, так как срок оборачиваемости 3-4 дня, а в период без проекта – 2-3 дня. Собственный капитал стал оборачиваться быстрее, что связано с увеличением выручки, но в период без реализации проекта собственный капитал оборачивается быстрее, что связано с увеличением нераспределенной прибыли в период с реализацией проекта, которая является частью собственного капитала компании.

Все показатели рентабельности компании значительно увеличились в период с реализацией проекта, что связано с увеличением выручки относительно базового периода, а также превышают показатели рентабельности в период без реализации проекта. Что говорит о преимуществе реализации проекта, деятельность после его реализации намного эффективнее, чем без проекта.

Финансовые результаты деятельности компании характеризуются суммой полученной прибыли и уровнем рентабельности. Чем больше величина прибыли и выше уровень рентабельности, тем эффективнее функционирует организация, тем устойчивее его финансовое состояние. Чтобы понимать, насколько эффективнее действует компания в сравнении с конкурентами, необходимо сравнить значение рентабельности продаж с среднерыночными показателями. Рентабельность продаж компании в период с реализацией проекта может превысить среднерыночную, равную 12,63 %, на 15,62 %, что позволит компании оставаться лидером на рынке.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Компьютерные технологии в имитационном моделировании экономических процессов на предприятии и в научных исследованиях: учебное пособие / Л.А. Баев, Н.С. Дзензелюк, Н.В. Правдина, В.М. Новосад, А.С. Камалова. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2013. – 132 с.
- 2 Баев Л. А., Разработка бизнес-плана проекта: учебное пособие по курсовому проектированию / Л.А. Баев, М.Г. Литке. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2016. – 68 с.
- 3 Дзензелюк Н.С. Экономический анализ деятельности предприятия: учебное пособие/ Н.С. Дзензелюк, А.С. Камалова, А.С. Заренкова. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2013. – 165 с.
- 4 Третьякова Е.П. Теория организации: учебное пособие / Е. П. Третьякова. – М.: КНОРУС, 2009. - 224 с.
- 5 Портер, Майкл Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов/ Майкл Портер; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
- 6 Орлова, Н.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие /Н.А. Орлова, Н.В. Усманова. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2016. – 108 с.
- 7 Корниенко Е.В., Шиндина Л.Д. Теория управления. Учебное пособие. – Таганрог: Издатель С.А Ступин, 2015. – 170 с.
- 8 Беляков, В. Г. Право для экономистов и менеджеров: учебник и практикум для академического бакалавриата / В. Г. Беляков. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 401 с.
- 9 Зайончик Л.Л. Анализ финансово-хозяйственной деятельности: методические указания / составитель Л.Л. Зайончик. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2018. - 37 с.
- 10 Вайсман, Е.Д. Практикум по финансовому менеджменту: Учебное пособие для лекционных и практических занятий. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, – 49 с.

- 11 Финансовый анализ. Коэффициенты ликвидности (платежеспособности). – <http://1fin.ru/?id=311>
- 12 Финансовый анализ. Коэффициенты финансовой устойчивости. – <http://1fin.ru/?id=311>
- 13 Финансовый анализ. Коэффициенты оборачиваемости. – <http://1fin.ru/?id=311>
- 14 Финансовый анализ. Коэффициенты рентабельности. – <http://1fin.ru/?id=311>
- 15 Григорьева Т.И. Финансовый анализ для менеджеров: оценка, прогноз: Учебник / Т.И. Григорьева. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 486 с.
- 16 Бухгалтерский баланс. Термины. – https://www.audit-it.ru/terms/accounting/balance_sheet.html
- 17 Project Expert – разработка бизнес-планов и оценка инвестиционных проектов, возможности программы. – <http://www.expert-systems.com>.
- 18 Руководство пользователя Project Expert, «Эксперт Системс», Москва 2004.
- 19 Сорокина М. В., Менеджмент в торговле: учебник для вузов. Стандарт 3-го поколения, 3-е издание / М. В. Сорокина – 3-е изд., перераб. и доп. – СПб.; Питер, 2017. – 752 с.
- 20 Тряпухин А. П., Производственный менеджмент: учебник / А. П. Тряпухин. – М.: Издательство, 2006. – 256 с.
- 21 Официальный сайт ФНС России, Закон Челябинской области от 25.11.2016 N 448-ЗО, от 28.11.2019 N 43-ЗО (ред. 27.12.2019) «Об установлении налоговых ставок при применении упрощенной системы налогообложения на территории Челябинской области» – https://www.nalog.ru/rn74/about_fts/docs/5880108/
- 22 Официальный сайт ЦБ РФ, значения кривой бескупонной доходности государственных облигаций – https://www.cbr.ru/hd_base/zcys_params/
- 23 Высшая Школа Финансов и Менеджмента РАНХиГС при Президенте РФ, рыночные данные для финансового моделирования – <http://www.shfm.ranepa.ru/students/beta>

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Бухгалтерский баланс

Таблица А.1 – Бухгалтерский баланс

В тыс. руб.

Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2019 года	На 31 декабря 2018 года	На 31 декабря 2017 года
АКТИВ				
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Нематериальные активы	1110	-	-	-
Основные средства	1150	1747	1590	1453
Финансовые вложения	1170	20	8	4
Прочие внеоборотные активы	1190	-	5	-
Итого по разделу I	1100	1767	1603	1457
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Запасы	1210	824	766	731
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	11	7	5
Дебиторская задолженность	1230	33	25	19
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	15	2	162
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	17	20	18
Прочие оборотные активы	1260	10	9	13
Итого по разделу II	1200	910	829	948
БАЛАНС	1600	2677	2432	2405
ПАССИВ				
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	2000	2000	2000
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	608	376	357
Итого по разделу III	1300	2608	2376	2357
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Кредиторская задолженность	1520	67	55	46
Оценочные обязательства	1540	2	1	2
Итого по разделу V	1500	69	56	48
БАЛАНС	1700	2677	2432	2405

ПРИЛОЖЕНИЕ Б
Отчет о финансовых результатах

Таблица Б.1 – Отчет о финансовых результатах

В тыс. руб.

Наименование показателя	Код строки	За 2019 год	За 2018 год	За 2017 год
Выручка	2110	3314	2975	2846
Себестоимость продаж	2120	2401	2370	2250
Валовая прибыль (убыток)	2100	913	605	596
Коммерческие расходы	2220	119	115	100
Прибыль (убыток) от продаж	2200	794	490	496
Прочие расходы	2350	35	20	50
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	759	470	446
Текущий налог на прибыль	2410	151	94	89
Чистая прибыль (убыток)	2400	608	376	357