

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»  
Направление подготовки «Менеджмент»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Заведующий кафедрой ЭПиУП,  
к.э.н., доцент  
\_\_\_\_\_/Н.С. Дзензелюк/  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Повышение эффективности функционирования ИП Васильев Д.А. автомаркета  
«Гепард» путём расширения ассортимента продукции

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
ЮУрГУ – 380302.2020.041 ВКР

Руководитель,  
к.э.н., доцент каф. ЭПиУП  
\_\_\_\_\_/В.Л. Зонов/  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Автор,  
студент группы ЗЭУ-552  
\_\_\_\_\_/Е.В. Лосев/  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Нормоконтролёр,  
ученый секретарь каф. ЭПиУП  
\_\_\_\_\_/Е.Н. Машкова/  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

## АННОТАЦИЯ

Лосев Е.В. Повышение эффективности функционирования ИП Васильев Д.А. автомаркета «Гепард» путём расширения ассортимента продукции: Выпускная квалификационная работа. – Челябинск: ЮУрГУ, ВШЭУ, ЭПиУП, 2020. – 170 с., 25 ил., 67 табл., библиогр. список – 38 наим., 9 прил.

В выпускной квалификационной работе на основе оценки стратегической позиции предприятия ИП Васильев Д.А. автомаркета «Гепард», работающего на рынке реализации автозапчастей, комплектующих, аксессуаров и смазочных материалов, и использования финансового анализа предложен план мероприятий по повышению эффективности функционирования предприятия и разработаны пути его улучшения путем расширения ассортимента продукции.

Для оценки стратегической позиции предприятия применены методы PEST и SWOT-анализа. Финансовый анализ выполнен по документам бухгалтерской отчетности ИП Васильев Д.А. автомаркета «Гепард» за 2017 – 2019 годы, учитывает экономическую динамику, применительно к начальному состоянию объекта исследования преследует диагностические цели.

Предлагаемые мероприятия по повышению эффективности функционирования предприятия опираются на результаты сравнения оценки стратегической позиции и итогов финансового анализа объекта исследования, ранжированы по приоритетности и доведены до детального плана их реализации.

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

Результаты выпускной квалификационной работы имеют практическую ценность, так как предложенные рекомендации по повышению эффективности функционирования предприятия могут быть успешно реализованы на практике.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
1 ОЦЕНКА ТЕКУЩЕГО ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ	
1.1 Краткая характеристика предприятия	
1.1.1 Описание деятельности.....	10
1.1.2 Организационная структура управления.....	11
1.2 Стратегический анализ предприятия	
1.2.1 Анализ внешней среды предприятия.....	15
1.2.1.1 Макросреда предприятия (PEST-анализ)	
1.2.1.2 Микросреда предприятия.....	21
1.2.2 Анализ внутренней среды предприятия.....	27
1.2.3 SWOT-анализ предприятия.....	36
1.3 Анализ текущего финансового состояния предприятия	
1.3.1 Горизонтальный и вертикальный анализ баланса.....	40
1.3.2 Оценка финансовой устойчивости.....	50
1.3.3 Анализ ликвидности.....	53
1.3.4 Анализ рентабельности и деловой активности.....	59
1.3.5 Анализ вероятности банкротства.....	68
Выводы по разделу один.....	70
2 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЯ ПО РАСШИРЕНИЮ АССОРТИМЕНТА РЕАЛИЗУЕМОЙ ПРОДУКЦИИ	
2.1 Сравнение стратегической позиции и финансово-экономического состояния предприятия.....	73
2.2 Маркетинговые исследования по выявлению продукции, необходимой потребителям.....	76
2.3 Анализ ближнего окружения в аспекте предлагаемого мероприятия	
2.3.1 Анализ потребителей с целью определения методов стимулирования продаж.....	79
2.3.2 Анализ конкурентов и определение объемов продаж.....	82
2.3.3 Анализ поставщиков продукции.....	84
2.4 Планирование инвестиций.....	89
2.5 План текущих расходов по проекту.....	92
2.6 План прибылей и убытков по мероприятию.....	93
2.7 Кэш-фло.....	94
2.8 Определение ставки дисконтирования.....	95
2.9 Оценка эффективности мероприятия.....	97
2.10 Анализ рисков	
2.10.1 Анализ чувствительности.....	100
2.10.2 Анализ безубыточности.....	101
2.10.3 Анализ Монте-Карло.....	105
2.11 Разработка системы управления проектом	
2.11.1 Составление перечня работ и построение сетевого графика.....	107

2.11.2 Матрица разделения административных задач управления.....	117
Выводы по разделу два.....	119
3 АНАЛИЗ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ С УЧЕТОМ ПРЕДЛОЖЕННЫХ МЕРОПРИЯТИЙ	
3.1 Прогноз финансовой отчётности	
3.1.1 Прогноз финансовых результатов.....	120
3.1.2 Прогнозирование бухгалтерского баланса.....	122
3.2 Анализ прогнозного финансового состояния предприятия.....	126
3.2.1 Горизонтальный и вертикальный анализ баланса.....	131
3.2.2 Анализ ликвидности баланса в прогнозном периоде.....	134
3.2.3 Анализ финансовой устойчивости в прогнозном периоде.....	131
3.2.4 Анализ рентабельности предприятия в прогнозном периоде.....	138
3.2.5 Анализ деловой активности в прогнозном периоде.....	144
Выводы по разделу три.....	145
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	148
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	153
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А Бухгалтерский баланс предприятия.....	156
ПРИЛОЖЕНИЕ Б Отчёт о финансовых результатах.....	157
ПРИЛОЖЕНИЕ В Анкета.....	158
ПРИЛОЖЕНИЕ Г Анкета на рынке инструмента и масел.....	160
ПРИЛОЖЕНИЕ Д Диаграмма Ганта.....	162
ПРИЛОЖЕНИЕ Е Значения $\beta$ -коэффициентов для отраслей.....	163
ПРИЛОЖЕНИЕ Ж Сетевой график проекта.....	164
ПРИЛОЖЕНИЕ И Прогнозный бухгалтерский баланс предприятия.....	165
ПРИЛОЖЕНИЕ К Прогнозный отчёт о финансовых результатах.....	168

## **ВВЕДЕНИЕ**

В настоящее время, повышается самостоятельность предприятий, их экономическая и юридическая ответственность. Резко возрастает значения финансовой устойчивости субъектов хозяйствования. Все это значительно увеличивает роль анализа их финансового состояния: наличия, размещения и использования денежных средств [21, с. 7]. Основными составляющими анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия являются анализ имущества предприятия, оценка ликвидности, финансовой устойчивости и рентабельности предприятия. Анализ данных показателей в полной мере характеризует состояние предприятия, его платежеспособность и прибыльность, а также позволяет выявить негативные тенденции, которые могут повредить устойчивому положению предприятия в перспективе [34, с. 47]. В процессе анализа взаимосвязи разработки стратегии дальнейшего развития предприятия с компонентами экономического механизма хозяйствования выделяются внешние и внутренние процессы деятельности предприятия, и определяется необходимость оценки наличия положительного и отрицательного воздействия экономического механизма функционирования предприятия. Учет динамики экономической деятельности позволяет прогнозировать пределы экономического роста предприятия, определить не только текущую, но и долгосрочную перспективу функционирования предприятия.

Тема актуальна на сегодняшний день, так как многие предприятия в нашей стране находятся на грани банкротства, причиной этого мог явиться несвоевременный или неправильный анализ деятельности предприятия. Поэтому необходимо проводить тщательный анализ финансового состояния предприятия в целом.

Объектом исследования является автомаркет «Гепард» (ИП Васильев Д.А.). Предметом исследования – финансово-экономическое состояние предприятия и стратегическая позиция предприятия.

Цель выпускной квалификационной работы – проанализировать финансово-экономическое состояние предприятия автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) и разработать рекомендации по его улучшению.

Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи:

- описать предприятие и проанализировать его текущее финансово-экономическое состояние;
- выявить проблемы финансового состояния предприятия;
- разработать предложения по улучшению финансового состояния предприятия;
- проанализировать финансово-экономическое состояние в прогнозном периоде.

Для решения вышеперечисленных задач была использована бухгалтерская отчетность автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) за 2017 – 2019 гг., а именно: бухгалтерский баланс (форма № 1) и отчёт о финансовых результатах (форма № 2).

При написании работы были использованы следующие приемы и методы: метод сравнения, PEST-анализа, SWOT-анализа, финансового анализа, моделирования финансовых потоков, инвестиционного анализа, анализ рисков, финансового прогнозирования и планирования.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх разделов и заключения.

В первом разделе кратко охарактеризован объект работы, выполнен анализ внешней среды предприятия, микро- и макросреды, проведён финансовый анализ текущего финансово-экономического состояния автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) в динамике за три года.

Во втором разделе разработано мероприятие по расширению ассортимента продукции, выдвинуты предложения и практические рекомендации по реализации этого мероприятия.

В третьем разделе составлены баланс и отчёт о финансовых результатах для прогнозируемых лет реализации мероприятия, выполнен финансовый анализ прогнозного состояния предприятия с учётом реализации этого мероприятия, рассчитаны основные показатели эффективности мероприятия, а также представлен анализ рисков проекта, анализ чувствительности и безубыточности.

Методологической и теоретической основой для выполнения выпускной квалификационной работы послужили труды отечественных экономистов, таких как М.С. Абрютиной, Н.П. Кондракова, Г.В. Савицкой, учебно-публицистическая литература.

Объём основного материала пояснительной записки составляет 170 страниц, количество рисунков – 25, таблиц – 67. Число наименований списка использованных источников и литературы – 38, количество приложений – 9.

# **1 ОЦЕНКА ТЕКУЩЕГО ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

## **1.1 Краткая характеристика предприятия**

### **1.1.1 Описание деятельности**

Индивидуальный предприниматель Васильев Дмитрий Александрович создал автомаркет «Гепард», который расположен по адресу: г. Миасс, ул. ул. Тухачевского, дом 2, офис 2.

Ассортимент предприятия включает автозапчасти, комплектующие, аксессуары и смазочные материалы.

Целью деятельности предприятия является получение прибыли.

Основные направления деятельности предприятия:

- торговля розничная автомобильными деталями, узлами и принадлежностями;
- торговля розничная моторным топливом в специализированных магазинах.

Автомаркет «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) реализует населению г. Миасса автозапчасти и различные аксессуары для автомобилей.

Автомаркет «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) обладает достаточными логистическими возможностями для оперативных поставок по всему ассортименту автомобильных комплектующих для всех легковых отечественных автомобилей, а также иномарок европейских, корейских и японских производителей.

Ассортимент предприятия насчитывает более 2 864 000 уникальных и более 200 000 артикулов в наличии.

Автомаркет «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) предлагает как оригинальные запчасти, так и качественные заменители.

Также предприятие предоставляет услугу «автозапчасть под заказ» со сроком исполнения от 24 часов (если требуемых автозапчастей нет в наличии в локальной зоне).



Основные достоинства предприятия:

- ассортимент в наличии более 200 000 наименований (по каждому артикулу предлагается несколько кодов аналогов с разными уровнями качества);
- в наличии около 8 035 000 кодов аналогов (автозапчасти для отечественных, европейских, корейских и японских легковых автомобилей);
- срочная поставка автозапчастей (поставка осуществляется в течение двух часов клиентам станций технического обслуживания, находящимся в зоне обслуживания);
- автозапчасти под заказ (для клиентов доступны автозапчасти со складов официальных дилеров, дистрибьюторов неоригинальных автозапчастей и зарубежных складов);
- гарантия на всю продукцию (работа только с известными поставщиками и брендами, что страхует партнёров от приобретения контрафакта);
- работа в режиме on-line (заказ и отгрузка оформляется в реальном времени, может отслеживать все стадии закупки от заказа до получения);
- электронные каталоги для подбора автозапчастей (подбор конкретной автозапчасти с помощью электронных каталогов производителей);
- кроссировки по оригинальным номерам автопроизводителей и возможность выбора артикула от разных производителей по нескольким уровням качества и цене.

Таким образом, основным направлением деятельности предприятия автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) является поставка автозапчастей из наличия. Также возможна поставка по предоплате под заказ. Целью деятельности предприятия является получение прибыли.

### **1.1.2 Организационная структура управления**

Структура аппарата управления автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) представляет собой линейную структуру управления. При линейном управлении каждое звено и каждый подчиненный имеет одного руководителя, через которого

по одному единовременному каналу проходят все команды управления. В этом случае управленческие звенья несут ответственность за результаты всей деятельности управляемых объектов. Организационная структура управления автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) представлена на рисунке 1.1.

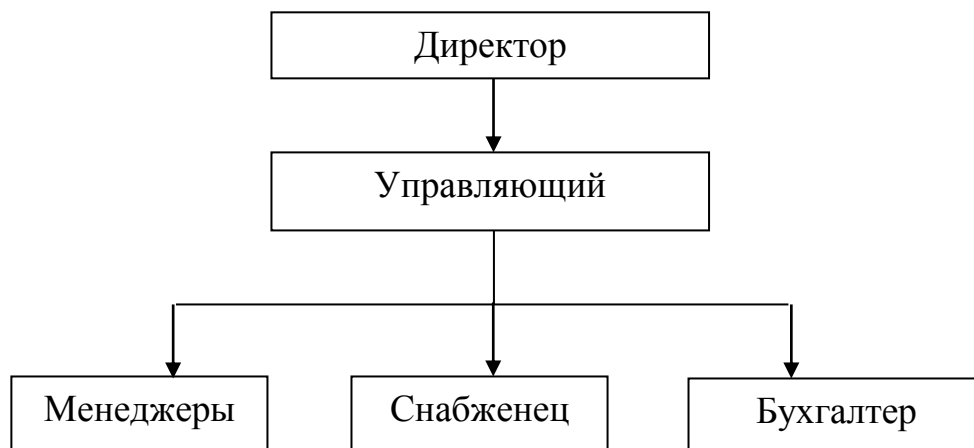


Рисунок 1.1 – Организационная структура управления автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.)

Как видно из рисунка 1.1, в структуре управления автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) каждый подчиненный имеет начальника, а каждый начальник имеет несколько подчиненных. Такая структура функционирует в небольших организациях на низшем уровне управления (секция, бригада и т.д.).

Линейная структура управления является логически более стройной и формально определенной, но вместе с тем и менее гибкой. Каждый из руководителей обладает всей полнотой власти, но относительно небольшими, возможностями решения функциональных проблем, требующих узких, специальных знаний.

Линейная организационная структура управления автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) имеет свои преимущества и недостатки. К преимуществам можно отнести следующие факторы:

- единство и четкость распорядительства;
- согласованность действий исполнителей;

- простота управления (один канал связи);
- четко выраженная ответственность;
- оперативность в принятии решений;
- личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения.

Однако, организационная структура автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) наряду с преимуществами имеет ряд серьезных недостатков:

- высокие требования к руководителю, который должен быть подготовлен всесторонне, чтобы обеспечить эффективное руководство предприятием;
- отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений;
- перегрузка информацией, множество контактов с подчиненными, вышестоящими и сменными структурами;
- затруднительные связи между инстанциями;
- концентрация власти в управляющей верхушке.

Руководство текущей деятельностью автомаркета осуществляется директором автомаркета. Главная задача всего персонала – это работать на повышение эффективности деятельности автомаркета.

Директор действует от имени автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.), в том числе представляет его интересы и совершает сделки; издает приказы о назначении на должности работников автомаркета, об их переводе и увольнении, применяет меры поощрения и налагает дисциплинарные взыскания. При осуществлении директором своих прав и осуществлении им своих обязанностей он должен действовать в интересах автомаркета добросовестно и разумно. Так как предприятие небольшое, то в основном все решения принимает директор и все приказы отдает тоже он. На нём лежит большая ответственность за результаты его распоряжений.

В задачи управляющего входит эффективное управление продажами предприятия. Он контролирует работу бухгалтера, снабженца и менеджеров, занимается проведением совещаний, ежедневно работает с различной документацией. управляющий осуществляет ценообразование. В обязанности управляющего также входит обучение новых кадров.

В обязанности бухгалтера входит работа с финансовыми документами предприятия. Бухгалтер должен вовремя делать отчеты и сдавать их в соответствующие инстанции. Также он должен сообщать управляющему о финансовом состоянии предприятия, своевременно информировать его о возможных финансовых проблемах и самостоятельно справляться с возникшими проблемами. Бухгалтер осуществляет контроль за правильным ведением кассовой книги. Также он должен принять выручку с распиской принятых и выданных за день менеджерами денег.

Снабженец занимается поиском новых поставщиков, обговаривает с ним закупочные цены, ассортимент товара, сроки доставки, срок оплаты, скидки, заключает договоры с поставщиками, следит за наличием сертификатов. Снабженец заполняет акты о возврате бракованного товара. Занимается многими другими делами, которыми на крупных предприятиях занимаются специальные службы и подразделения. В обязанности снабженца входит своевременное составление заявок поставщикам, отслеживание качества поступающего товара, распределение товара на складе, соответствие цены выставляемого товара накладным, порядок выставления товара, сообщение управляющему о новом ассортименте, о новых интересных предложениях, идеях. Также он должен быть полностью и достоверно проинформирован о ситуации на рынке, других предприятиях, отрасли в целом.

Задача менеджеров – заинтересовать клиентов в покупке товаров именно в этом автомаркете, чтобы у клиента появилось желание вернуться сюда снова. Менеджер должен знать все о продукции, которую реализует предприятие, он должен предоставить покупателю информацию о государственной регистрации и наименовании зарегистрировавшего его органа. Менеджер обязан предоставить покупателю следующие сведения: наименование товара; наименование и места нахождения изготовителя товара и фирм, принимающих от покупателей претензии и производящие ремонт и техническое обслуживание товара; правила и условия эффективного и безопасного использования товара; гарантийный срок товара; цена и условия приобретения товара. Снабженец должен принять товар от по-

ставщика по количеству и качеству, а менеджер – выложить на витрину и разложить на складе. Задача менеджера – поддерживать имеющийся в наличии товар в чистоте и порядке, предъявить чек покупателю, правильно оформить копию чека. Менеджер должен вести кассовую книгу и в конце рабочего дня подсчитывать итоги операций за день, выводить остаток денег в кассе на следующее число и предъявлять их бухгалтеру. Записи в кассовую книгу кассир производит сразу после получения или выдачи денег по каждому ордеру или другому заменяющему его документу.

Таким образом, можно сделать вывод, что в настоящее время сложившаяся организационная структура управления автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) максимально соответствует потребностям и стратегии развития автомаркета и имеет линейный вид.

## **1.2 Стратегический анализ предприятия**

### **1.2.1 Анализ внешней среды предприятия**

#### **1.2.1.1 Макросреда предприятия (PEST-анализ)**

Цель стратегического анализа – выявить сильные и слабые стороны внутренней среды предприятия и возможности и угрозы внешней среды.

Стратегический анализ предприятия включает:

- анализ внешней среды;
- анализ внутренней среды [25, с. 38].

Факторы внешней среды предприятия можно условно разделить на макросреду и микросреду.

Макросреда включает общие факторы, которые не касаются прямо деятельности автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.), но могут повлиять на его долгосрочные решения. В таблице 1.4 представлены политические, экономические и социальные факторы, оказывающие влияние на деятельность предприятия.

Таблица 1.4 – PEST-анализ

Факторы	Возможные воздействия факторов
Политические	<ul style="list-style-type: none"> <li>– низкая поддержка предпринимательства со стороны государства для действующего малого бизнеса;</li> <li>– внесение поправок в Конституцию РФ;</li> </ul>
Экономические	<ul style="list-style-type: none"> <li>– снижение ставки рефинансирования ЦБ;</li> <li>– рост курса доллара по отношению к рублю;</li> <li>– снижение темпов инфляции в России;</li> <li>– темпы инфляции в Челябинской области меньше темпов инфляции по России;</li> </ul>
Социальные	<ul style="list-style-type: none"> <li>– снижение реальных доходов населения;</li> <li>– снижение объёмов реализации автомобилей;</li> <li>– население России чаще стало приобретать автомобили с пробегом;</li> </ul>
Технологические	<ul style="list-style-type: none"> <li>– научно-технический прогресс;</li> <li>– новинки автохимии по технологическим качествам.</li> </ul>

Низкая поддержка предпринимательства со стороны государства для действующего малого бизнеса заключается в отсутствии реальной помощи предприятию как субъекту малого бизнеса, нуждающемуся в поддержке в связи с тяжёлым положением на рынке. Государство оказывает минимальную поддержку малому бизнесу только в первый год после открытия, далее все возникающие проблемы предприниматель решает самостоятельно.

Внесение поправок в Конституцию РФ благоприятно отразится на деятельности предприятия, так как произойдут улучшения в политической жизни страны, повысится уровень жизни населения и его платёжеспособность. В ходе Послания Федеральному собранию Президент предложил закрепить в Конституции изменения по 10 пунктам:

- приоритет Конституции РФ над международным правом на территории страны;
- ужесточение требований к кандидатам на президентский пост;
- запрет на иностранное гражданство или иностранный вид на жительство для представителей власти;

- изменение статуса и полномочий Госсовета (действует с 2000 года) и усиление позиций губернаторов;
- изменение роли парламента;
- изменения в назначении руководителей силовых ведомств и прокуроров регионов;
- закрепление в Конституции РФ социальных гарантий;
- усиление роли Конституционного суда;
- наделение Совета Федерации полномочиями отрешать от должностей судей КС РФ и ВС РФ;
- закрепление норм об индексации пенсий и достойного пенсионного обеспечения.

Принимаемые поправки призваны сделать политическую систему РФ более сбалансированной, с более дифференцированной системой сдержек и противовесов между ветвями и уровнями власти. Отдельного внимания заслуживает именно усиление роли регионов через повышение значимости института губернатора. Это идет в противовес с ранее доминирующей тенденцией на централизацию власти. Важное значение имеет усиление законодательной ветви власти через передачу Госдуме отдельных полномочий по утверждению Правительства [9].

Динамика ключевой ставки за последние несколько лет приведена на рисунке 1.1

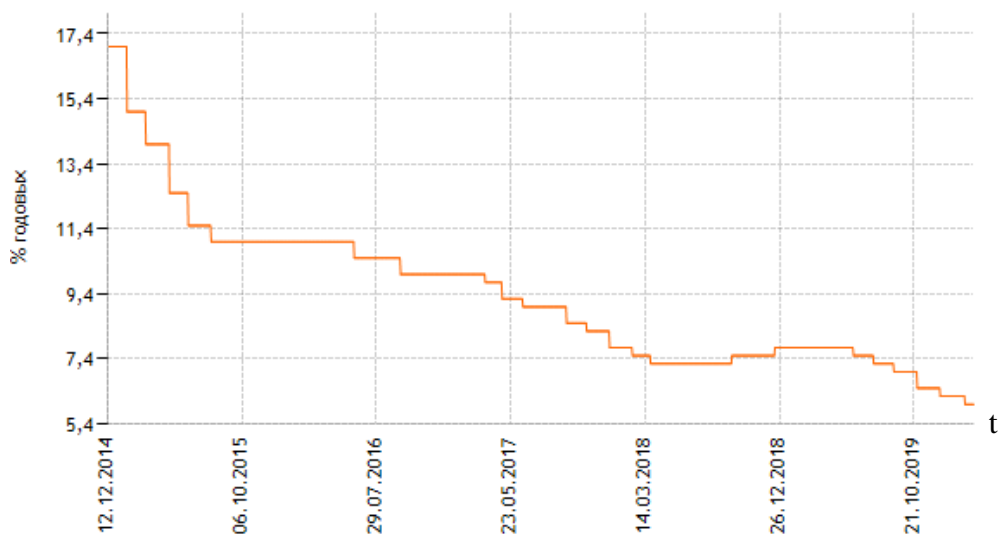


Рисунок 1.1 – Динамика ключевой ставки [11]

В последнее время произошло значительное снижение ставки рефинансирования ЦБ (с 17 % на 16.12.2014 г. до 6 % на 19.03.2020 г.), что привело к снижению ставок по кредитам, повышению доступности автотранспортных средств и способствует их приобретению в кредит.

Следует отметить рост курса доллара по отношению к рублю, что является негативным фактором для предприятия, так как значительная часть продукция для перепродажи закупается за рубежом по курсу доллара на текущий момент.

Динамика курса доллара по отношению к рублю за последнее время приведена на рисунке 1.2.



Рисунок 1.1 – Динамика курса доллара по отношению к рублю

Темпы инфляции в Челябинской области меньше темпов инфляции по России, что благоприятно для предприятия, так как при прочих равных условиях цены в Челябинской области растут меньшими темпами, нежели по России в целом.

В России по итогам 2019 года инфляция составила 3,05 %, тогда как в Челябинской области годовая инфляция в 2019 году составила 2,60 %. Наиболее высокая годовая инфляция среди регионов УрФО сохранилась в Свердловской области – 2,7 %. Самая низкая в Тюменской – 1,9 %. В Курганской области, как и в Челябинской области, инфляция составила 2,6 % [10].

Среди положительных моментов можно отметить снижение темпов инфляции в России, так как динамика роста общего уровня цен находится на низком уровне (рисунок 1.1).



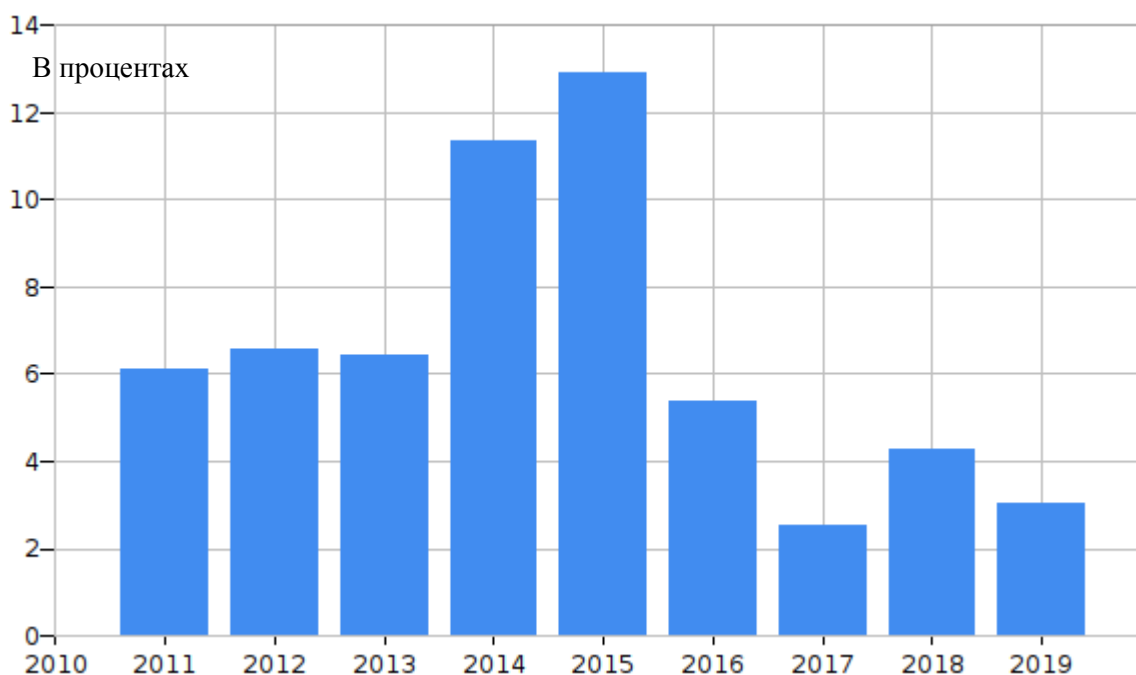


Рисунок 1.1 – Темпы инфляции в России

Снижение реальных доходов населения, в автомаркет «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) негативно для предприятия, так как вынуждает водителей личного автотранспорта пересаживаться на общественный транспорт. Минэкономразвития снизило оценку роста реальных доходов россиян в 2020 году в десять раз – с 1 до 0,1 %. В 2020 году теперь ожидается более скромный рост ВВП, чем в предыдущем прогнозе, а в 2021 году министерство даже допускает рецессию [22].

Министерство экономического развития ухудшило макроэкономический прогноз на 2020 год: оно предсказывает серьезное сокращение инфляции на фоне перелома кредитного цикла, что приведет к резкому замедлению потребительского спроса. Оценка роста ВВП на будущий год понижена с 2 до 1,7 %, а прогноз по инфляции – с 3,8 до 3 %. На текущий год министерство пересмотрело прогноз изменения реальных располагаемых доходов населения, понизив их предполагаемый рост почти до нуля с 1 % в предыдущем варианте [22].

Снижение объемов реализации автомобилей приведет к снижению спроса на продукцию предприятия, поэтому оценивается как негативный фактор.

Продажи легковых автомобилей и легкого коммерческого транспорта в России в декабре увеличились на 2,3% (на 179 тыс. машин). По данным «Ассоциации европейского бизнеса» по итогам всего 2019 года российский авторынок составил

1,759 млн. автомобилей (-2,3 % относительно 2018 года). Как прогнозируют в «АЕБ», в 2020 году продажи пассажирских и легких коммерческих автомобилей в России продолжат падение, составив 1,72 млн. единиц, то есть на 2,1 % меньше, чем в 2019 году [33]. Лидерство на российском авторынке удерживает «АвтоВаз», реализовавший в 2019 году 362 356 автомобилей «LADA» (+1 %). Второе место по объему продаж заняла «KIA» – реализация 225 901 машины (-1 %) обеспечила корейской марке лидерство на рынке иномарок. Третью строчку сохраняет «Hyundai» с показателем 178 809 проданных автомобилей, что соответствует уровню годичной давности [33]. Далее следует «Renault» – автомобили этой марки выбрали 144 989 покупателей (+ 6 %). Замыкает пятерку лидеров «Volkswagen», чьи продажи составили 104 384 машины (-2 %). В «ТОП-10» самых продаваемых марок по итогам 2019 года также вошли «Toyota» (103 597 шт., -5 %), «Skoda» (88 609 шт., +9 %), «Nissan» (64 974 шт., -20 %), «ГАЗ» (63 910 шт., +5 %) и «Mercedes-Benz» (42 046 шт., +11 %) [33].

Самой продаваемой моделью в России по итогам 2019 года стала «LADA Granta», чья реализация выросла на 28 % и составила 135 831 автомобиль (+28 %). Второе место занимает «LADA Vesta» с показателем 111 459 машин (+3 %), включая 55 338 универсалов «LADA Vesta SW» и «Vesta SW Cross». Третий результат показала «KIA Rio» – 92 475 реализованных автомобилей (-8 %). Лидерство среди моделей «SUV» сохраняет кроссовер «Hyundai Creta», разошедшийся тиражом 71 487 экземпляров (+6 %). Далее идет седан «Hyundai Solaris» – на нем остановили свой выбор 58 682 потребителя (-11 %) [33].

Население России чаще стало приобретать автомобили с пробегом, что является благоприятным фактором, так как увеличивается спрос на запчасти к ним. Россияне стали чаще покупать подержанные машины в автосалонах официальных дилеров. По данным агентства «Автостат», в 2019 году «официалы» реализовали 689 000 автомобилей с пробегом, что на 20 % больше, чем в 2018 году.

Примечательно, что доля официальных дилерских центров на вторичном рынке в течение 2019 года выросла с 10,5 % до 12,7 %, таким образом, каждая восьмая машина с пробегом продается в России через дилерские сети. Наибольшей популярностью у покупателей пользуются «легковушки» возрастом до семи лет: на их долю приходится более половины продаж. В целом доля зарегистрированных в ГИБДД автомобилей данного возраста составляет порядка 27 % [29].

Научно-технический прогресс позволяет использовать более современные технологии для производства автозапчастей, которые реализует автомаркет «Гепард» (ИП Васильев Д.А.).

Новинки автохимии по технологическим качествам позволяют иметь преимущество по отношению к конкурентам по качеству продукции.

### 1.2.1.2 Микросреда предприятия

Микросреда предприятия – это те субъекты, с которыми предприятие постоянно взаимодействует (покупатели, поставщики, существующие конкуренты, потенциальные конкуренты и товары-субституты) [32, с. 116].

Факторы микросреды среды для автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) приведены в таблице 1.8.

Таблица 1.8 – Факторы микросреды среды

Наименование	Фактор микросреды
Поставщики	<ul style="list-style-type: none"> <li>– повышение цен на приобретаемую продукцию для перепродажи;</li> <li>– наличие постоянных поставщиков;</li> <li>– рост числа постоянных поставщиков;</li> <li>– возможность отсрочки платежа поставщикам за продукцию;</li> </ul>
Потребители	<ul style="list-style-type: none"> <li>– наличие постоянных заказчиков;</li> <li>– незначительное изменение цены может сильно повлиять на спрос;</li> <li>– потребности в ассортименте продукции не всех потребителей удовлетворены;</li> </ul>
Конкуренты	<ul style="list-style-type: none"> <li>– невысокий уровень конкуренции;</li> <li>– имеются сильные конкуренты на рынке;</li> </ul>
Потенциальные конкуренты	<ul style="list-style-type: none"> <li>– низкие административные барьеры для входа в отрасль;</li> <li>– существенные финансовые вложения для приобретения оборотных активов;</li> </ul>
Товары-субституты	<ul style="list-style-type: none"> <li>– специфические товары-субституты отсутствуют, имеются только аналоги;</li> <li>– некоторые аналоги более дешёвые;</li> <li>– некоторые аналоги имеют более низкое качество.</li> </ul>

Далее рассматривается каждый из указанных факторов подробнее.

Партнеры автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) – это поставщики ведущих автомобильных концернов Европы.

Автомаркет «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) сотрудничает и закупает товары как Челябинской области, так и за её пределами, отбирая самые качественные и хорошо известные товары. За работу с поставщиками и соответствующую комплектацию склада необходимыми товарами отвечает непосредственно снабженец автомаркета, управляющий определяет размеры торговой наценки и скидок оптовым покупателям. В настоящее время автомаркет «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) на основании договоров на поставку продукции сотрудничает с рядом постоянных поставщиков, среди которых наибольший удельный вес занимают непосредственно производители и торговые представители отечественных и зарубежных предприятий-производителей автомобилей. Автомаркет работает с поставщиками на условиях отсрочки платежа и своевременно рассчитывается за полученный товар.

Основные поставщики продукции представлены в таблице 1.5.

Таблица 1.5 – Основные поставщики продукции

Наименование параметра сравнения	Наименование основных поставщиков			
	«АвтоТех-Контракт 74»	«Арсенал-Восход»	«Карел-2»	«Спец-Транс»
Качество товара (1 – минимальный, 5 – максимальный)	5	5	5	5
Наличие сертификатов качества (есть – «+», нет – «-»)	+	+	+	+
Длительность присутствия на рынке, в годах	5	6	15	3
Длительность сотрудничества с предприятием, в годах	3	3	5	3
Ассортимент товара (1 – минимальный, 5 – максимальный)	5	4	5	4
Скорость доставки (1 – минимальный, 5 – максимальный)	5	5	5	4
Отсрочка платежа (есть – «+», нет – «-»)	+	+	+	+

Все поставщики являются надежными, предприятие длительно поддерживает с ними отношения по взаимовыгодному сотрудничеству.

Особое значение придается работе по выполнению заказов оптовых товарополучателей – в основном предприятий г. Миасса. Заказ покупателя на поставку товаров приходит на склад непосредственно от менеджеров автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.), где он предварительно тщательно проверяется. Реализация оптовых заказов производится на условиях самовывоза после оформления соответствующих документов оплаты за реализованный товар на расчетный счет предприятия.

Покупатель приезжает непосредственно в автомаркет «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) и приобретает необходимую ему продукцию. Помимо большого числа физических лиц, на предприятие обращаются также и юридические лица. Одними из таких постоянных покупателей автомаркета являются следующие предприятия: ПАО «Кемма», ООО «Челябтехгаз», АО «Спецстрой-2», ПАО «Темп-Автотех», АО «Литейно-механический завод», АО «Востокметаллургмонтаж», АО «Коксохиммонтаж-Челябинск», ПАО «СХП Красноармейское», ООО «Рависптицефабрика Сосновская», ПАО «Челябинский Цинковый завод», ПАО «Уралавтоприцеп», ООО «Совхоз «Каштакский», ООО «Классик» и т.д.

Основными конкурентами автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) являются следующие предприятия:

- «Аспект Плюс»;
- «Автомаркет ZIP»;
- «Агата»;
- «Деталька»;
- «Магазин «Вектор»;
- «Инкар»;
- «Автореал»;
- «Миасс-Авто»;

В таблице 1.6 дается представлена оценка конкурентов автомаркет «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) по пятибалльной шкале.

Таблица 1.6 – Оценка конкурентов автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.)

В баллах

Ключевые факторы успеха / оценка силы	Автомаркет «Гепард» (ИП Васильев Д.А.)	«Аспект Плюс»	«Автомаркет ZIP»	«Agama»	«Деталка»;	«Магазин «Вектор»	«Инкар»	«Автореал»	«Миасс-Авто»
Качество/характеристики товара	5	5	4	5	4	5	5	4	5
Репутация / имидж	4	5	4	5	4	4	4	5	5
Ценовая политика предприятия	5	4	4	4	4	5	4	4	4
Технологии продаж	5	4	5	5	5	4	5	4	4
Сбытовая сеть	5	4	4	4	4	5	3	5	4
Маркетинг/реклама	4	4	4	3	4	4	4	3	4
Финансовое положение	4	3	4	3	4	3	3	4	3
Обслуживание клиентов	5	4	4	5	4	5	4	4	4
Ассортимент продукции	3	4	5	5	5	4	5	5	5
Суммарная оценка	40	37	38	39	38	39	37	38	38

В соответствии с представленными данными видно, что автомаркет «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) занимает на рынке лидирующие позиции. К основным конкурентам можно отнести «Agama» и «Магазин «Вектор», однако, по ассортименту продукции рассматриваемое предприятие существенно уступает выявленным конкурентам.

Далее рассматриваются потенциальные конкуренты, которые могут выйти в отрасли. В связи с этим следует определить входные барьеры в отрасль. Отмечаются низкие административные барьеры для входа в отрасль, однако, существенные финансовые вложения для приобретения оборотных активов.

Специфические товары-субституты отсутствуют, имеются только аналоги. При этом некоторые аналоги более дешёвые, что является угрозой для предприятия. Также некоторые аналоги имеют более низкое качество, что является благоприятным фактором для объекта исследования.

В результате проведённого анализа макро- и микросреды предприятия можно сформировать возможности и угрозы.

Далее с помощью метода группировки этих факторов, а именно EFAS-анализа, проведено ранжирование и выбраны наиболее существенные факторы. Форма EFAS-анализа используется для обобщения результатов работы по анализу стратегических факторов внешней среды.

По итогам анализа внешней среды были выявлены основные факторы, оказывающие воздействие на предприятие.

Каждый из указанных факторов имеет некоторый вектор воздействия на предприятие, в зависимости от которого, представляет собой угрозу или возможность для него.

При этом количественная оценка позволяет определить значимость каждого из факторов внутри своей группы, оценить силу влияния каждого фактора с учетом значимости предлагается по пятибалльной шкале, где 1 – минимальное влияние фактора, 5 – максимальное влияние фактора.

Результаты EFAS-анализа внешних факторов для автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) приведены в таблице 1.4.

Таблица 1.4 – Результаты EFAS-анализа внешних факторов

			В баллах
Фактор	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
Возможности:			
– внесение поправок в Конституцию РФ;	0,04	3	0,12
– снижение ставки рефинансирования ЦБ;	0,07	3	0,21
– снижение темпов инфляции в России;	0,02	3	0,06
– темпы инфляции в Челябинской области меньше темпов инфляции по России;	0,02	3	0,06
– население России чаще стало приобретать автомобили с пробегом;	0,03	4	0,12
– научно-технический прогресс;	0,08	4	0,32
– новинки автохимии по технологическим качествам;	0,03	4	0,12
– наличие постоянных поставщиков;	0,15	5	0,75
– рост числа постоянных поставщиков;	0,11	5	0,55

## Окончание таблицы 1.4

В баллах

Фактор	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
– возможность отсрочки платежа поставщикам за продукцию;	0,07	5	0,35
– наличие постоянных заказчиков;	0,15	5	0,75
– невысокий уровень конкуренции;	0,15	5	0,75
– существенные финансовые вложения для приобретения оборотных активов служат входными барьерами для входа в отрасль;	0,05	4	0,20
– специфические товары-субституты отсутствуют, имеются только аналоги;	0,02	4	0,08
– некоторые аналоги имеют более низкое качество.	0,01	4	0,04
Итого	1,00	-	4,48
Угрозы:			
– низкая поддержка предпринимательства со стороны государства для действующего малого бизнеса;	0,11	4	0,44
– рост курса доллара по отношению к рублю;	0,04	2	0,08
– снижение реальных доходов населения;	0,15	5	0,75
– снижение объёмов реализации автомобилей;	0,07	3	0,21
– повышение цен на приобретаемую продукцию для перепродажи;	0,15	5	0,75
– потребности в ассортименте продукции не всех потребителей удовлетворены;	0,15	5	0,75
– незначительное изменение цены может сильно повлиять на спрос;	0,13	4	0,52
– имеются сильные конкуренты на рынке;	0,12	5	0,60
– низкие административные барьеры для входа в отрасль;	0,04	2	0,08
– некоторые аналоги более дешёвые.	0,04	2	0,08
Итого	1,00	-	4,26

Суммарная оценка показывает степень реакции предприятия на текущие и прогнозируемые факторы внешней среды. В данном случае оценки 4,48 и 4,26 показывают, что реакция предприятия находится на высоком уровне, поэтому необходимо постоянно отслеживать изменения внешней среды.



Выбираем факторы с балльной оценкой 0,75.

Наиболее значимые возможности:

- наличие постоянных поставщиков;
- наличие постоянных заказчиков;
- невысокий уровень конкуренции.

Наиболее влиятельные угрозы следующие:

- снижение реальных доходов населения;
- повышение цен на приобретаемую продукцию для перепродажи;
- потребности в ассортименте продукции не всех потребителей удовлетворены.

Основные возможности и угрозы предприятия автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) приведены в таблице 1.9.

Таблица 1.9 – Основные возможности и угрозы автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.)

Возможности:	Угрозы:
<ul style="list-style-type: none"><li>– наличие постоянных поставщиков;</li><li>– наличие постоянных заказчиков;</li><li>– невысокий уровень конкуренции.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– снижение реальных доходов населения;</li><li>– повышение цен на приобретаемую продукцию для перепродажи;</li><li>– потребности в ассортименте продукции не всех потребителей удовлетворены.</li></ul>

Таким образом, рассмотрены основные факторы внешней среды предприятия автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.).

### **1.2.2 Анализ внутренней среды предприятия**

Анализ внутренней среды предприятия можно провести по нескольким направлениям:

- общефирменные цели предприятия;
- управление персоналом;
- информационная система управления;

- управление маркетингом;
- правовое обеспечение [32, с. 106].

Общезфирменные цели автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) представлены в таблице 1.10.

Таблица 1.10 – Матрица разработки и формулировки целей

Содержание цели	Временной диапазон		
	Краткосрочные	Среднесрочные	Долгосрочные
Прибыль	Низкие затраты на хранение обращения	Увеличение объема продаж на 30 %	Максимизация прибыли
Потребители	Удержание существующих клиентов	Привлечение новых клиентов	Увеличение доли постоянных клиентов на 20 %
Продукция	Повышение качества услуг	Расширение ассортимента ряда	Выход на новые сегменты рынка
Персонал	Удержание высококвалифицированных сотрудников	Привлечение молодых специалистов	Постоянное повышение квалификации персонала
Управление	Анализ существующей ситуации	Использование приемов современного менеджмента	Реорганизация структуры управления
Социальная ответственность	Организация системы инновационных предложений	Модернизация современной системы стимулирования труда	Комплексное использование различных методов компенсации
Поставщики	Переход на систему регулярных поставок	Поиск новых поставщиков более дешевой и качественной продукции	Заключение долгосрочных контрактов
Сбыт	Разработка стратегии продвижения и сбыта товаров	Расширение сбытовой сети	Увеличение рыночной доли

На основе матрицы разработки и формулировки целей предприятия формулируются факторы внутренней среды для автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.).

Таблица 1.10 – Факторы внутренней среды

Наименование категории	Фактор внутренней среды
Общекорпоративные цели предприятия	– низкие затраты на хранение продукции для перепродажи;
	– высокая эффективность продаж;
	– высокое качество реализуемой продукции;
	– предприятие выступает спонсором в различных мероприятиях (поддержка детского спорта);
	– отсутствие страницы в социальных сетях и сайта предприятия;
	– высокое качество услуг;
Управление персоналом	– наличие высокой квалификации и опыта персонала;
	– ориентация на привлечение молодых специалистов;
	– недостаточный уровень материального стимулирования бухгалтера;
	– отсутствие системы дополнительных льгот и выплат персоналу, повышающей лояльность сотрудников предприятию;
	– высокий уровень материального стимулирования менеджеров;
	– постоянное повышение квалификации персонала;
Информационная система управления	– наличие компьютеров у всех сотрудников;
	– удобная структура управления, соответствующая требованиям рынка;
	– отсутствие электронного каталога, где клиенты смогли бы сами выбрать нужную им продукцию, сформировать заказ и отправить менеджерам для сборки;
	– высокая стоимость внедрения автоматизации процесса управления;
	– отсутствие новейших передовых информационных технологий, которые способствовали бы более быстрому поиску товара по компьютеру;
Управление маркетингом	– недостаток свободных денежных средств для реализации новых амбициозных проектов (например, открытие новых автомаркетов);
	– специалисты предприятия напрямую взаимодействуют с потребителями;
	– весь товар доставляется в срок;
	– недостаточно широкий ассортимент товара;
	– сертифицированная продукция для перепродажи;
	– предприятие не только имеет значительные торговые площади, но большие складские помещения;
	– наличие тесных партнерских связей с клиентами и ориентированность на долгосрочные взаимовыгодные отношения;
	– работа по повышению эффективности продаж и снижению издержек;
	– точечные инвестиции (многие проекты так и остаются только проектами);
	– гибкая сбытовая политика;

Окончание таблицы 1.10

Наименование категории	Фактор внутренней среды
Управление маркетингом	– в наличии практически всегда в наличии присутствуют все необходимые запчасти;
	– отсутствие маркетинговой службы и специалиста по маркетингу;
	– известный лидер на рынке г. Миасса в области поставщика автозапчастей;
Правовое обеспечение	– наличие программ социально-экономического и культурного развития;
	– наличие трудовых договоров, должностных инструкций и прочих документов для эффективной работы предприятия.

Далее представленные в таблице факторы внутренней среды для автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) рассматриваются подробнее.

Персонал автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) в соответствии со штатным расписанием состоит из 7 человек: директора, управляющего, бухгалтера, трёх менеджеров и снабженца. Все сотрудники автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.), кроме двух менеджеров, имеют высшее образование. Два менеджера имеют среднее специальное образование, при этом в настоящее время они проходят обучение на заочной форме в ВУЗе.

Продолжительность и распорядок рабочего дня, обязанности работников, администрации, порядок предоставления выходных дней и отпусков регулируется правилами внутреннего трудового распорядка и действующим законодательством. Работники автомаркета подлежат обязательному социальному и медицинскому страхованию в установленном законом порядке.

Директор автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) осуществляет все мероприятия по охране и безопасности труда и несёт ответственность за их нарушения на основании законодательства.

Наем сотрудников осуществляется конкурсным методом с использованием анкетирования и собеседования. Однако в связи с небольшими размерами автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) и численности сотрудников смена персонала происходит крайне редко.

Заработная плата сотрудников автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) зависит от прибыли автомаркета, но не может быть ниже установленной законодательством минимальной заработной платы. Заработная плата работникам автомаркета выплачивается два раза в месяц.

Структура заработной платы сотрудников автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) различна. Так руководящий состав автомаркета получает фиксированный оклад и премию в случае получения магазином сверхприбыли. Заработная плата продавцов состоит из оклада и процента от выручки. Для того, чтобы сохранить репутацию привлекательного работодателя автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) в определенной мере компенсирует своим сотрудникам повышение цен на потребительские товары и разделяет с ними достижения в области повышения эффективности продаж.

Низкой текучести кадров способствует высокая корпоративная культура и сплоченность коллектива, а также достаточно высокая заработная плата и социальное обеспечение сотрудников.

Кроме того, для повышения эффективности стимулирования сотрудников предлагается в дополнение к зарплате, являющейся основой традиционной системы компенсации, вводить соответствующую систему дополнительных льгот и выплат, что сможет в значительной степени поднять рейтинг предприятия на рынке труда.

В настоящее время в автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) информационная система управления сформирована в соответствии с современными требованиями и возможностями технического прогресса.

На предприятии имеется 6 компьютеров, объединенных в локальную сеть и использующих сетевые версии программ. На компьютерах функционируют следующие программы:

– «1С: Бухгалтерия» – универсальная система для автоматизации бухгалтерского учета на предприятии, от ввода первичных документов до формирования отчетности. В будущем возможно вести учет по нескольким предприятиям в одной информационной базе;

– «1С: Зарплата и кадры» – программа, предназначенная для расчета заработной платы и кадрового учета в организации, позволяет также вести учет перемещений сотрудников предприятия, осуществлять регистрацию изменений кадровых и расчетных данных сотрудников;

– справочная система «Гарант» снимает необходимость постоянного отслеживания информации из периодических изданий, выявления изменений и дополнений в законодательстве, позволяет сотрудникам компании оперативно находить нужную информацию.

«1С: Бухгалтерия» и «1С: Зарплата и кадры» в сумме дают следующий эффект: уменьшается ФОТ бухгалтерии (за счет меньшего количества рабочих мест), повышается точность и эффективность учета.

Имеется выход в Интернет. В будущем планируется разработка своей Web-страницы, участвующей в поисковых системах, проведение рекламной компании в Интернете, организация удаленной модемной связи между компьютерами компании и компьютерами дочерних предприятий с целью оперативного обмена информацией.

Несмотря на достаточно высокую стоимость, автоматизация процесса управления, использование передовых технологий значительно упрощает работу персонала и повышает уровень контроля исполнения управленческих решений.

Отсутствует электронная информационная доска, где клиенты смогли бы сами выбрать нужную им продукцию, сформировать заказ и отправить менеджерам для сборки.

В настоящее время в автомаркете «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) не существует маркетинговой службы и специалиста по маркетингу. Сбыт продукции координирует непосредственно директор предприятия, ему подчиняются менеджеры. В целом торгово-закупочная деятельность автомаркета автомаркет «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) организована достаточно эффективно, о чем свидетельствует постоянный рост товарооборота и прибыли автомаркета.

Высокое качество реализуемой продукции предприятия подтверждено сертификатами.

Предприятие автомаркет «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) реализует принцип социальной ответственности бизнеса через проведение программ социально-экономического и культурного развития.

Автомаркет «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) не только торговые площади магазина по продаже запчастей, но и складские помещения, на которых хранится Автохимия, аксессуары и запчасти.

Предприятие намерено и далее продолжать работу по повышению эффективности продаж и снижению издержек за счет выборочных инвестиций в совершенствование технологий продаж.

Отличительными чертами деятельности автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) является гибкая сбытовая политика, наличие тесных партнерских связей с клиентами и ориентированность на долгосрочные взаимовыгодные отношения. Еще одно преимущество заключается в том, что специалисты предприятия напрямую взаимодействуют с потребителями.

Автомаркет «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) выступает спонсором в различных мероприятиях (поддержка детского спорта).

Весь товар автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) доставляется в срок, поэтому практически всегда в наличии присутствуют все необходимые запчасти.

По итогам анализа внутренней среды были выявлены основные факторы, оказывающие воздействие на предприятие.

Каждый из указанных факторов имеет некоторый вектор воздействия на предприятие, в зависимости от которого, представляет собой сильную или слабую сторону. При этом количественная оценка позволяет определить значимость каждого из факторов внутри своей группы, оценить силу влияния каждого фактора с учетом значимости предлагается по пятибалльной шкале, где 1 – минимальное влияние фактора, 5 – максимальное влияние фактора.

Суммарная оценка показывает степень реакции предприятия на текущие и прогнозируемые факторы внешней среды.

Результаты EFAS-анализа внутренних факторов для автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) приведены в таблице 1.4.

Таблица 1.4 – Результаты EFAS-анализа внутренних факторов

В баллах

Фактор	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
Сильные стороны:			
– низкие затраты на хранение продукции для перепродажи;	0,06	5	0,30
– высокая эффективность продаж;	0,07	5	0,35
– высокое качество реализуемой продукции;	0,12	5	0,60
– предприятие выступает спонсором в различных мероприятиях (поддержка детского спорта);	0,02	3	0,06
– высокое качество услуг;	0,06	5	0,30
– наличие высокой квалификации и опыта персонала;	0,12	5	0,60
– ориентация на привлечение молодых специалистов;	0,01	4	0,04
– высокий уровень материального стимулирования менеджеров;	0,04	5	0,20
– постоянное повышение квалификации персонала;	0,04	5	0,20
– наличие компьютеров у всех сотрудников;	0,01	5	0,05
– удобная структура управления, соответствующая требованиям рынка;	0,03	5	0,15
– специалисты предприятия напрямую взаимодействуют с потребителями;	0,03	5	0,15
– весь товар доставляется в срок;	0,05	5	0,25
– сертифицированная продукция для перепродажи;	0,02	5	0,10
– предприятие не только имеет значительные торговые площади, но большие складские помещения;	0,12	5	0,60
– наличие тесных партнерских связей с клиентами и ориентированность на долгосрочные взаимовыгодные отношения;	0,02	5	0,10
– работа по повышению эффективности продаж и снижению издержек;	0,02	5	0,10
– гибкая сбытовая политика;	0,02	5	0,10
– в наличии практически всегда в наличии присутствуют все необходимые запчасти;	0,06	5	0,30
– известный лидер на рынке г. Миасса в области поставщика автозапчастей;	0,04	5	0,20
– наличие программ социально-экономического и культурного развития;	0,02	3	0,06
– наличие трудовых договоров, должностных инструкций и прочих документов для эффективной работы предприятия.	0,02	4	0,08
Итого	1,00	-	4,89



## Окончание таблицы 1.4

В баллах

Фактор	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
Слабые стороны:			
– недостаточный уровень материального стимулирования бухгалтера;	0,08	2	0,16
– отсутствие электронного каталога, где клиенты смогли бы сами выбрать нужную им продукцию, сформировать заказ и отправить менеджерам для сборки	0,12	5	0,60
– отсутствие новейших передовых информационных технологий, которые способствовали бы более быстрому поиску товара по компьютеру;	0,11	4	0,44
– недостаток свободных денежных средств для реализации новых амбициозных проектов (например, открытие новых автомаркетов);	0,11	5	0,55
– недостаточно широкий ассортимент товара;	0,12	5	0,6
– отсутствие маркетинговой службы и специалиста по маркетингу;	0,09	4	0,36
– высокая стоимость внедрения автоматизации процесса управления;	0,10	4	0,40
– отсутствие страницы в социальных сетях и сайта предприятия;	0,12	5	0,60
– отсутствие системы дополнительных льгот и выплат персоналу, повышающей лояльность сотрудников предприятию;	0,08	3	0,24
– точечные инвестиции (многие проекты так и остаются только проектами).	0,07	4	0,28
Итого	1,00	-	4,23

В данном случае оценки 4,89 и 4,23 показывают, что реакция предприятия находится на высоком уровне, поэтому необходимо постоянно отслеживать изменения внешней среды. Выбираем факторы с балльной оценкой 0,6.

Наиболее значимые сильные стороны: высокое качество реализуемой продукции; наличие высокой квалификации и опыта персонала; предприятие не только имеет значительные торговые площади, но большие складские помещения.

Наиболее влиятельные слабые стороны следующие: отсутствие электронного каталога; недостаточно широкий ассортимент товара; отсутствие страницы в социальных сетях и сайта предприятия.

Основные сильные и слабые стороны предприятия автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) приведены в таблице 1.9.

Таблица 1.9 – Основные сильные и слабые стороны автомаркета

Сильные стороны:	Слабые стороны:
<ul style="list-style-type: none"> <li>– высокое качество реализуемой продукции;</li> <li>– наличие высокой квалификации и опыта персонала;</li> <li>– предприятие не только имеет значительные торговые площади, но большие складские помещения.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– отсутствие электронного каталога;</li> <li>– недостаточно широкий ассортимент товара;</li> <li>– отсутствие страницы в социальных сетях и сайта предприятия.</li> </ul>

Таким образом, рассмотрены основные факторы внутренней среды предприятия.

### 1.2.3 SWOT-анализ предприятия

Для оценки текущего состояния предприятия на рынке можно воспользоваться методикой SWOT-анализа (таблица 1.13).

Таблица 1.13 – SWOT-анализ

Внутренняя обстановка	
Сильные стороны:	Слабые стороны:
<ul style="list-style-type: none"> <li>– высокое качество реализуемой продукции;</li> <li>– наличие высокой квалификации и опыта персонала;</li> <li>– предприятие не только имеет значительные торговые площади, но большие складские помещения.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– недостаточно широкий ассортимент товара;</li> <li>– отсутствие электронного каталога;</li> <li>– отсутствие страницы в социальных сетях и сайта предприятия.</li> </ul>
Внешняя обстановка	
Возможности:	Угрозы:
<ul style="list-style-type: none"> <li>– наличие постоянных поставщиков;</li> <li>– наличие постоянных заказчиков;</li> <li>– невысокий уровень конкуренции.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– снижение реальных доходов населения;</li> <li>– повышение цен на приобретаемую продукцию для перепродажи;</li> <li>– потребности в ассортименте продукции не всех потребителей удовлетворены.</li> </ul>

Количественная оценка сильных и слабых сторон, угроз и возможностей внешней среды представлены в таблицах 1.14.

Таблица 1.14 – Количественная оценка взаимовлияния сильных и слабых сторон, угроз и возможностей автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.)

В баллах

Характеристики SWOT-факторов		Сильные стороны			Слабые стороны		
		– высокое качество реализуемой продукции;	– наличие высокой квалификации и опыта персонала;	– предприятие не только имеет значительные торговые площади, но большие складские помещения.	– недостаточно широкий ассортимент товара;	– отсутствие электронного каталога;	– отсутствие страницы в социальных сетях и сайта предприятия.
Возможности	– наличие постоянных поставщиков;	5	2	4	5	2	1
	– наличие постоянных заказчиков;	5	5	5	5	5	5
	– невысокий уровень конкуренции.	5	5	5	5	5	5
Угрозы	– снижение реальных доходов населения;	3	3	3	5	3	4
	– повышение цен на приобретаемую продукцию для перепродажи;	4	2	3	5	2	2
	– потребности в ассортименте продукции не всех потребителей удовлетворены.	4	4	5	5	5	5

Количественная оценка сильных и слабых сторон позволяет расставить приоритеты и на их основе распределить ресурсы на решение различных проблем [20, с. 135]. После определения количественных характеристик следует сформулировать проблемы, возникшие на каждой комбинации сильных и слабых сторон с угрозами и возможностями.

Количественная оценка сильных и слабых сторон позволяет расставить приоритеты и на основе этих приоритетов распределять ресурсы между различными проблемами [20, с. 135].

Таблица 1.15 – Количественная оценка сильных и слабых сторон, угроз и возможностей

В баллах

Внутренняя обстановка			
Сильные стороны:	Оценка	Слабые стороны:	Оценка
– высокое качество реализуемой продукции;	26	– недостаточно широкий ассортимент товара;	30
– наличие высокой квалификации и опыта персонала;	21	– отсутствие электронного каталога;	22
– предприятие не только имеет значительные торговые площади, но большие складские помещения.	25	– отсутствие страницы в социальных сетях и сайта предприятия.	22
Внешняя обстановка			
Возможности:	Оценка	Угрозы:	Оценка
– наличие постоянных поставщиков;	19	– снижение реальных доходов населения;	21
– наличие постоянных заказчиков;	30	– повышение цен на приобретаемую продукцию для перепродажи;	18
– невысокий уровень конкуренции.	30	– потребности в ассортименте продукции не всех потребителей удовлетворены.	28

Таким образом, основной проблемой автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) является недостаточно широкий ассортимент товара. Высокое качество реализуемой продукции является благоприятным фактором. Потребности в ассортименте продукции не всех потребителей удовлетворены, что является угрозой для предприятия. В то же время автомаркет «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) обладает позитивными внешними возможностями, среди которых основными являются наличие постоянных заказчиков и невысокий уровень конкуренции.

В результате автомаркет «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) не только остается динамично развивающимся предприятием на рынке продажи автозапчастей, но и постепенно расширяет свои позиции на данном рынке. После определения количественных характеристик следует сформулировать возникшие проблемы для каждой комбинации сильных и слабых сторон с угрозами и возможностями.

Таким образом, получим проблемное поле автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.), представленное таблицей 1.16.

Таблица 1.16 – Формулирование проблемного поля в рамках SWOT-матрицы  
В баллах

Характеристики SWOT-факторов		Сильные стороны		Слабые стороны	
		– высокое качество реализуемой продукции;	– наличие высокой квалификации и опыта персонала;	– предприятие не только имеет значительные торговые площади, но большие складские помещения.	– недостаточно широкий ассортимент товара;
Возможности	– наличие постоянных поставщиков;	Открытие нового автомаркета (27)	Расширение ассортиментной линейки продукции (55)	Введение электронного каталога (22)	Разработка сайта и страницы в социальных сетях (22)
	– наличие постоянных заказчиков;				
	– невысокий уровень конкуренции.				
Угрозы	– снижение реальных доходов населения;	Выход в другие отрасли (6)	Поиск новых поставщиков продукции (14)	Введение электронного каталога (22)	Разработка сайта и страницы в социальных сетях (22)
	– повышение цен на приобретаемую продукцию для перепродажи;				
	– потребности в ассортименте продукции не всех потребителей удовлетворены.				

Сформулированные проблемы автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) могут быть количественно оценены с использованием экспертных оценок сильных и слабых сторон угроз и возможностей.

Количественная оценка проблемы складывается как сумма экспертных оценок комбинаций сильных и слабых сторон с угрозами и возможностями, перекрываемых данной проблемой (таблица 1.17).

Таблица 1.17 – Ранжирование решений автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.)  
В баллах

Ранг	Решения	Оценка
1	Расширение ассортиментной линейки продукции	55
2	Открытие нового автомаркета	27
3	Введение электронного каталога	22
	Разработка сайта и страницы в социальных сетях	
4	Поиск новых поставщиков продукции	14
5	Выход в другие отрасли	6

Наиболее перспективными мероприятиями на сегодняшний день является расширение ассортиментной линейки продукции. С целью расширения ассортиментной линейки необходимо провести маркетинговые исследования рынка, выявить товар, который необходим потребителю и разработать стратегию продвижения нового товара на рынок.

### **1.3 Анализ текущего финансового состояния предприятия**

#### **1.3.1 Горизонтальный и вертикальный анализ баланса**

Целью анализа финансового состояния предприятия является оценка его текущего состояния, а также определение того, по каким направлениям нужно вести работу по улучшению этого состояния. Анализ текущего финансового состояния предприятия проводится в следующих направлениях: горизонтальный и вертикальный анализ баланса; анализ ликвидности баланса; анализ абсолютных показателей финансовой устойчивости и коэффициентный анализ.

Для исследования структуры и динамики изменения финансового состояния как правило используют аналитический баланс. Цель горизонтального анализа предприятия состоит в том, чтобы выявить абсолютные и относительные изменения величин различных статей баланса и дать оценку этим изменениям.

Горизонтальный анализ баланса автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) представлен в таблице 1.16.

Таблица 1.16 – Горизонтальный анализ баланса

В тыс. руб.

Статья баланса	На конец 2017 года	На конец 2018 года	На конец 2019 года	Изменение			
				Абсолютное		Относительное, в процентах	
				2018 / 2017гг.	2019 / 2018гг.	2018 / 2017гг.	2019 / 2018гг.
<b>Актив</b>							
<b>I. Внеоборотные активы</b>							
Основные средства	3 381	2 876	2 351	-505	-525	-14,94	-18,25
Итого по разделу I	3 381	2 876	2 351	-505	-525	-14,94	-18,25
<b>II. Оборотные активы</b>							
Запасы	3 275	3 921	4 380	646	459	19,73	11,71
Дебиторская задолженность	356	412	455	56	43	15,73	10,44
Денежные средства и их эквиваленты	711	734	890	23	156	3,23	21,25
Итого по разделу II	4 342	5 067	5 725	725	658	16,70	12,99
Баланс	7 723	7 943	8 076	220	133	2,85	1,67
<b>Пассив</b>							
<b>III. Капитал и резервы</b>							
Уставный капитал	0	0	0	0	0	-	-
Нераспределенная прибыль	3 507	4 822	6 224	1 315	1 402	37,50	29,08
Итого по разделу III	3 507	4 822	6 224	1 315	1 402	37,50	29,08
<b>IV. Долгосрочные обязательства</b>							
Заёмные средства	0	0	0	0	0	-	-
Итого по разделу IV	0	0	0	0	0	-	-
<b>V. Краткосрочные обязательства</b>							
Заёмные средства	448	370	298	-78	-72	-17,41	-19,46
Кредиторская задолженность	3 768	2 751	1 554	-1 017	-1 197	-26,99	-43,51
Итого по разделу V	4 216	3 121	1 852	-1 095	-1 269	-25,97	-40,66
Баланс	7 723	7 943	8 076	220	133	2,85	1,67

По статье «Основные средства» бухгалтерского баланса отражаются внеоборотные активы в виде зданий, сооружений, оборудования и других аналогичных объектов, используемых свыше 12 месяцев и первоначальной стоимостью свыше 100 тыс. руб. за единицу. Как видно из таблицы 1.16, предприятие имеет на балансе основные средства, которые снижаются с 3 381 тыс. руб. на конец 2017 года до 2 876 тыс. руб. на конец 2018 года (или на 14,94 %) и до 2 351 тыс. руб. на ко-

нец 2019 года (или на 18,25 %) за счёт амортизационных отчислений, начисляемых на имеющееся в собственности помещение.

Анализ оборотных активов автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) показал, что на протяжении рассматриваемого периода происходит рост запасов с 3 275 тыс. руб. на конец 2017 года до 3 921 тыс. руб. (или на 19,73 %) на конец 2018 года, и до 4 380 тыс. руб. (или на 11,71 %) на конец 2019 года. Увеличение запасов сырья и материалов наряду с увеличением выручки свидетельствует об увеличении объёмов продаж.

Дебиторская задолженность автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) немного растёт – на конец 2018 года она увеличивается на 56 тыс. руб. (или на 15,73 %) по сравнению с концом 2017 года, а на конец 2019 года по сравнению с 2018 годом – на 43 тыс. руб. (или на 10,44 %). Абсолютные значения величины дебиторской задолженности невелики ввиду того, что почти всё продукция оплачивается по системе наличного и безналичного расчёта в момент приобретения покупателями – физическими лицами. Однако, предприятия и организации также приобретают продукцию предприятия, и для них предусмотрена отсрочка платежа.

Финансовые вложения отсутствуют, так как предприятие не вкладывает свободные денежные средства на счета в банки для получения процентов по вкладам, это можно охарактеризовать как негативный момент, так как свободные денежные средства лежат на счетах «мёртвым грузом», не принося прибыль.

Денежные средства предприятия увеличиваются на протяжении рассматриваемого периода (на 23 тыс. руб. или на 3,23 % на конец 2018 года по сравнению с концом 2017 года и на 156 тыс. руб. или на 21,25 % на конец 2019 года), что благоприятно для предприятия. Это увеличение происходит за счёт прироста чистой прибыли по предприятию.

Таким образом, рост оборотных активов автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) составил на конец 2018 года по сравнению с концом 2017 года 220 тыс. руб. (или 2,85 %) и 133 тыс. руб. (или 1,67 %) на конец 2019 года по сравнению с концом 2018 года, что свидетельствует о росте мобильности имущества или о расширении хозяйственной деятельности предприятия.



В пассивной части бухгалтерского баланса отсутствует уставный капитал в связи с тем, что индивидуальный предприниматель может, но не обязан формировать уставный фонд. В случае, если формировать уставный фонд, необходимо создавать Устав, регистрировать его и так далее. В работе автомаркету «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) не требуется Устав, поэтому уставный фонд сформирован не был. В пассиве автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) отмечается существенный рост капитала и резервов, что свидетельствует о повышении финансовой устойчивости предприятия. На конец 2018 года собственные средства предприятия увеличились на 1 315 тыс. руб. (или на 37,50 %) по сравнению с данными на конец 2017 года, а на конец 2019 года их рост составил 1 402 тыс. руб. (или 29,08 %) по сравнению с концом 2018 года, что говорит о повышении эффективности работы предприятия за счёт полученной нераспределённой прибыли.

Долгосрочные обязательства отсутствуют в структуре пассивов автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.).

На конец 2018 и 2019 годов отмечается снижение краткосрочных обязательств автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) на 78 тыс. руб. (или на 17,41 %) и на 72 тыс. руб. (или на 19,46 %) соответственно при одновременном снижении кредиторской задолженности на 1 017 тыс. руб. (или на 26,99 %) и на 1 197 тыс. руб. (или на 43,51 %). Снижение кредиторской и снижение краткосрочных обязательств является позитивной динамикой и благоприятно для предприятия. кредиторская задолженность снижается за счёт того, что предприятие может больше закупать товаров для перепродажи из собственных средств.

Таким образом, горизонтальный анализ баланса автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) позволил выявить, что предприятие имеет на балансе основные средства, которые снижаются за счёт амортизационных отчислений. Величина запасов автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) растёт для поддержания текущей деятельности. Дебиторская задолженность растёт, денежные средства увеличиваются. В пассивной части баланса отмечается существенный рост капитала и резервов, что свидетельствует о повышении финансовой устойчивости. Отмечается снижение краткосрочных обязательств и кредиторской задолженности.

Далее проведен вертикальный анализ бухгалтерского баланса автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) (таблица 1.17).

Таблица 1.17 – Вертикальный анализ баланса

Статья баланса	На	На	На	Доля			Изменение	
	конец	конец	конец	На	На	На	2017 – 2018гг.	2018 – 2019гг.
	2017 года	2018 года	2019 года	конец 2017 года	конец 2018 года	конец 2019 года		
В тыс. руб.			В процентах					
<b>Актив</b>								
<b>I. Внеоборотные активы</b>								
Основные средства	3 381	2 876	2 351	43,78	36,21	29,11	-7,57	-7,10
Итого по разделу I	3 381	2 876	2 351	43,78	36,21	29,11	-7,57	-7,10
<b>II. Оборотные активы</b>								
Запасы	3 275	3 921	4 380	42,41	49,36	54,23	6,96	4,87
Дебиторская задолженность	356	412	455	4,61	5,19	5,63	0,58	0,45
Денежные средства	711	734	890	9,21	9,24	11,02	0,03	1,78
Итого по разделу II	4 342	5 067	5 725	56,22	63,79	70,89	7,57	7,10
Баланс	7 723	7 943	8 076	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00
<b>Пассив</b>								
<b>III. Капитал и резервы</b>								
Уставный капитал	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Нераспределенная прибыль	3 507	4 822	6 224	45,41	60,71	77,07	15,30	16,36
Итого по разделу III	3 507	4 822	6 224	45,41	60,71	77,07	15,30	16,36
<b>IV. Долгосрочные обязательства</b>								
Заёмные средства	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Итого по разделу IV	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>V. Краткосрочные обязательства</b>								
Заёмные средства	448	370	298	5,80	4,66	3,69	-1,14	-0,97
Кредиторская задолженность	3 768	2 751	1 554	48,79	34,63	19,24	-14,16	-15,39
Итого по разделу V	4 216	3 121	1 852	54,59	39,29	22,93	-15,30	-16,36
Баланс	7 723	7 943	8 076	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

Как видно из таблицы 1.17, доля основных средств автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) снижается в динамике с 43,78 % на конец 2017 года до 29,11 % на конец 2019 года, что обусловлено снижением данной статьи в абсолютном выражении при росте валюты баланса.

На протяжении всего периода большую долю в общей величине актива занимают запасы – их доля составляет 42,41 % на конец 2017 года и растёт до 54,23 % к концу 2019 года. Это объясняется спецификой работы предприятия, так как для поддержания текущей деятельности необходима продукция для перепродажи, которая закупается и обновляется практически ежедневно.

Доля дебиторской задолженности в валюте баланса увеличивается с 4,61 % на конец 2017 года до 5,19 % на конец 2018 года и до 5,63 % на конец 2019 года, это обусловлено тем, что валюта баланса увеличилась меньшими темпами, чем темпы роста данной статьи.

Доля денежных средств в активах предприятия ежегодно росла с 9,21 % на конец 2017 года до 9,24 % на конец 2018 года и до 11,02 % на конец 2019 года, что обусловлено увеличением данной статьи в абсолютном выражении за счёт чистой прибыли при меньшей динамике увеличения валюты баланса.

В пассивах наибольшую долю на протяжении всего периода занимает нераспределённая прибыль, которая на конец 2017 года составляет 45,41 %, на конец 2018 года составляет 60,71 %, на конец 2019 года составляет 77,07 %. Это обусловлено притоком чистой прибыли по предприятию во всех рассматриваемых периодах. Динамика роста доли данного показателя является позитивным моментом для предприятия. В целом, увеличение доли собственного капитала свидетельствует об усилении финансовой устойчивости предприятия и снижении в связи с этим финансовых рисков, а также служит важным источником финансирования производственной деятельности.

Долгосрочные обязательства отсутствуют в валюте баланса предприятия автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.).

Доля краткосрочных заёмных средств снижается (на 1,14 % на конец 2018 года и на 0,97 % на конец 2019 года) за счёт снижения данной статьи в абсолютном выражении при росте валюты баланса.

Доля кредиторской задолженности уменьшается на 14,16 % на конец 2018 года и на 15,39 % на конец 2019 года за счёт снижения данной статьи в абсолютном выражении при росте валюты баланса.

Вертикальный анализ баланса автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) позволил выявить на протяжении всего периода наибольшую долю в общей величине актива занимают запасы, доля которых в структуре активов порядка 42 – 54 %, что объясняется спецификой работы предприятия. Доля дебиторской задолженности и денежных средств в активах предприятия растёт, что обусловлено преобладающим ростом данных статей в абсолютном выражении по сравнению с динамикой роста валюты баланса. В пассивах наибольшую долю на конец периода занимает нераспределённая прибыль, а доля краткосрочных заёмных средств и кредиторской задолженности снижается, что благоприятно для предприятия.

После того как определены динамика и структура баланса, следует дать оценку финансовой устойчивости автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.).

### 1.3.2 Оценка финансовой устойчивости

Финансовая устойчивость предприятия – это такое состояние его денежных ресурсов, которое обеспечивает развитие предприятия преимущественно за счет собственных средств при сохранении платежеспособности и кредитоспособности при минимальном уровне предпринимательского риска [6].

Показатели финансовой устойчивости трансформируются в трехфакторную модель (М).

Представим формулу трехфакторной модели финансовой устойчивости предприятия (1.1) [36]:

$$M = (\Delta \text{СОС}; \Delta \text{СДИ}; \Delta \text{ОИЗ}), \quad (1.1)$$

где  $\Delta \text{СОС}$  – излишек (недостаток) собственных оборотных средств;

$\Delta \text{СДИ}$  – излишек (недостаток) собственных и долгосрочных источников финансирования;

$\Delta \text{ОИЗ}$  – излишек (недостаток) общей величины основных источников формирования запасов величина краткосрочных обязательств.

Наличие собственных оборотных средств на конец расчетного периода устанавливается по формуле (1.2) [36]:

$$\text{СОС} = \text{СК} - \text{ВОА}, \quad (1.2)$$

где СОС – собственные оборотные средства на конец расчетного периода;

СК – собственный капитал;

ВОА – внеоборотные активы.

Далее возможно рассчитать прирост (излишек) собственных оборотных средств. Он рассчитывается по формуле (1.3) [36]:

$$\Delta \text{СОС} = \text{СОС} - \text{З}. \quad (1.3)$$

Наличие собственных и долгосрочных заемных источников финансирования запасов определяется по формуле (1.4) [36]:

$$\text{СДИ} = \text{СК} - \text{ВОА} + \text{ДКЗ}, \quad (1.4)$$

где ДКЗ – долгосрочные заёмные средства.

При этом излишек (недостаток) собственных и долгосрочных источников финансирования определяется по формуле (1.5) [36]:

$$\Delta \text{СДИ} = \text{СДИ} - \text{З}. \quad (1.5)$$

Общая величина основных источников формирования запасов включает в себя краткосрочные заёмные средства, а также собственные и долгосрочные источники формирования. Она рассчитывается по формуле (1.6) [36]:

$$\text{ОИЗ} = \text{СДИ} + \text{ККЗ}, \quad (1.6)$$

где ККЗ – краткосрочные заёмные средства.

Излишек (недостаток) общей величины основных источников формирования запасов рассчитывается по формуле (1.7) [36]:

$$\Delta \text{ОИЗ} = \text{ОИЗ} - 3. \quad (1.7)$$

Далее каждый из трех показателей излишка (недостатка) сравнивается с нулем.

Формула абсолютной устойчивости следующая (формула 1.8) [36]:

$$\begin{cases} \Delta \text{СОС} > 0 \\ \Delta \text{СДИ} > 0 \\ \Delta \text{ОИЗ} > 0 \end{cases} \Rightarrow \text{М} (1;1;1). \quad (1.8)$$

Формула нормальной устойчивости предприятия следующая (формула 1.9) [36]:

$$\begin{cases} \Delta \text{СОС} < 0 \\ \Delta \text{СДИ} > 0 \\ \Delta \text{ОИЗ} > 0 \end{cases} \Rightarrow \text{М} (0;1;1). \quad (1.9)$$

Формула неустойчивого финансового состояния следующая (формула 1.10):

$$\begin{cases} \Delta \text{СОС} < 0 \\ \Delta \text{СДИ} < 0 \\ \Delta \text{ОИЗ} > 0 \end{cases} \Rightarrow \text{М} (0;0;1). \quad (1.10)$$

Формула кризисного финансового состояния следующая (формула 1.11) [43]:

$$\begin{cases} \Delta \text{СОС} < 0 \\ \Delta \text{СДИ} < 0 \\ \Delta \text{ОИЗ} < 0 \end{cases} \Rightarrow \text{М} (0;0;0). \quad (1.11)$$

На основании вышеприведённых формул были проведены расчёты, в таблице 1.18 представлены результаты анализа финансовой устойчивости.

Таблица 1.18 – Абсолютные показатели финансовой устойчивости предприятия  
В тыс. руб.

Наименование	На конец 2017 г.	На конец 2018 г.	На конец 2019 г.
Источники собственных средств	3 507	4 822	6 224
Основные средства и иные внеоборотные активы	3 381	2 876	2 351
Наличие собственных оборотных средств	126	1 946	3 873
Долгосрочные заемные средства	0	0	0
Наличие собственных и долгосрочных источников формирования запасов и затрат	126	1 946	3 873
Краткосрочные заемные средства	4 216	3 121	1 852
Наличие собственных, долгосрочных и краткосрочных заемных источников формирования запасов	4 342	5 067	5 725
Величина запасов и затрат	3 275	3 921	4 380
Излишек или недостаток собственных средств	-3 149	-1 975	-507
Излишек или недостаток собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат	-3 149	-1 975	-507
Излишек или недостаток общей величины формирования запасов и затрат	1 067	1 146	1 345
Тип финансовой ситуации	М (0;0;1)	М (0;0;1)	М (0;0;1)

Как видно из таблицы 1.18, автомаркет «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) на конец всех рассматриваемых периодов находится в неустойчивом финансовом положении, характеризуемом нарушением платежеспособности, при этом сохраняется возможность восстановления равновесия за счет пополнения источников собственных средств. Кроме абсолютных показателей устойчивости необходимо также рассчитать относительные показатели.

Коэффициент финансовой независимости (Кфн) характеризует долю собственного капитала в валюте баланса. Он рассчитывается по формуле (1.12):

$$K_{\text{фн}} = \frac{СК}{ВБ}, \quad (1.12)$$

где СК – величина собственного капитала;

ВБ – валюта баланса.

Коэффициент задолженности ( $K_z$ ) показывает, сколько заемных средств приходится на 1 рубль собственных. Он рассчитывается по формуле (1.13):

$$K_z = \frac{ЗК}{СК}, \quad (1.13)$$

где ЗК – величина заемного капитала.

Коэффициент самофинансирования показывает, какая часть деятельности предприятия финансируется за счет собственных средств. Он рассчитывается по формуле (1.14):

$$K_{\text{сф}} = \frac{СК}{ЗК}. \quad (1.14)$$

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами ( $K_{\text{осс}}$ ) характеризует долю чистого оборотного капитала в оборотных активах, он рассчитывается по формуле (1.15):

$$K_{\text{осс}} = \frac{\text{ЧОК}}{\text{ОА}}, \quad (1.15)$$

где ОА – величина оборотных активов предприятия.

Коэффициент маневренности активов предприятия ( $K_m$ ) показывает, какая часть активов находится в обороте, коэффициент маневренности рассчитывается по формуле (1.16):



$$K_M = \frac{\text{ЧОК}}{A}. \quad (1.16)$$

Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов ( $K_{ми}$ ) рассчитывается по формуле (1.17):

$$K_{ми} = \frac{OA}{BOA}. \quad (1.17)$$

Результаты коэффициентного анализа финансовой устойчивости предприятия «Косметичка» представлены в таблице 1.19 и на рисунке 1.4.

Таблица 1.19 – Коэффициенты финансовой устойчивости

Коэффициент	На конец 2017 г.	На конец 2018 г.	На конец 2019 г.	Норматив
Коэффициент финансовой независимости (автономии)	0,45	0,61	0,77	$\geq 0,50$
Коэффициент задолженности	1,20	0,65	0,30	$\leq 0,67$
Коэффициент самофинансирования	0,83	1,55	3,36	$\geq 1,00$
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,03	0,38	0,68	$\geq 0,10$
Коэффициент маневренности активов	0,04	0,40	0,62	0,20 – 0,50
Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов	1,28	1,76	2,44	–

Коэффициент автономии автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) с конца 2017 года по конец 2019 года изменяет своё значение с 45 % до 77 %, что соответствует нормативному значению на конец периода. Высокое значение коэффициента автономии на конец 2019 года свидетельствует о низкой степени финансовой зависимости предприятия от заемных средств. Коэффициент задолженности на конец 2018 и 2019 годов соответствует нормативу, что означает превышение собственного капитала предприятия над величиной заёмных средств.

Коэффициент самофинансирования автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) соответствует нормативному значению на конец 2018 и 2019 годов и указывает на

возможность покрытия собственным капиталом заемных средств, а также показывает на то, что у предприятия приемлемая сумма кредиторской задолженности.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) показывает наличие у предприятия собственных средств, необходимых для его финансовой устойчивости. Величина на конец 2018 и 2019 годов соответствует нормативу, что говорит о достаточной величине собственных оборотных средств для покрытия оборотных активов.

Коэффициент маневренности активов меньше норматива на конец 2017 года, соответствует нормативу на конец 2018 года и выше норматива на конец 2019 года. Превышение нормативного значения на конец 2019 года за счёт большой величины собственного оборотного капитала позитивно для предприятия.

Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов показывает сколько внеоборотных активов приходится на каждый рубль оборотных активов. Значения данного коэффициента растёт, что говорит о повышении мобильности активов.

Коэффициенты финансовой устойчивости автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) представлены на рисунке 1.4.

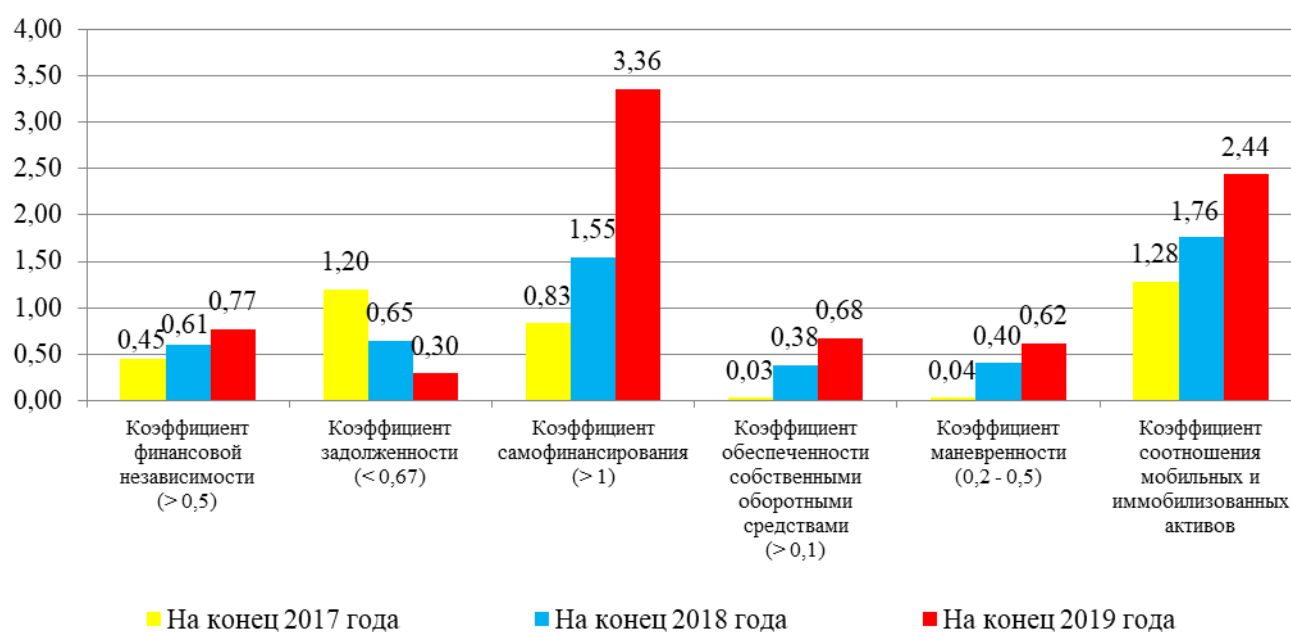


Рисунок 1.4 – Коэффициенты финансовой устойчивости автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.)

Таким образом, на конец 2017 года состояние автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) было финансово неустойчивым, тогда как предприятие на протяжении 2018 и 2019 годов имеет большую величину собственных средств, не зависит от внешних источников финансирования (банковских займов и кредиторской задолженности), мобильность активов растёт, отмечается достаточная величина собственных оборотных средств для покрытия оборотных активов. Коэффициент маневренности активов выше норматива, что позитивно для предприятия.

### **1.3.3 Анализ ликвидности**

Ликвидность баланса – степень покрытия обязательств активами, срок превращения которых в денежные средства соответствует сроку погашения обязательств [17]. Для проведения анализа ликвидности баланса статьи активов группируют по степени ликвидности – от наиболее быстро превращаемых в деньги к наименее. Пассивы группируют по срочности оплаты обязательств. По степени ликвидности активы подразделяются на следующие основные группы [18]:

- наиболее ликвидные активы (А1): денежные средства, финансовые вложения;
- быстрореализуемые активы (А2): дебиторская задолженность;
- медленно реализуемые активы (А3): запасы, НДС по приобретенным ценностям, прочие оборотные активы;
- труднореализуемые активы (А4): внеоборотные активы.

В целях проведения анализа зависимости от сроков погашения обязательств пассивы группируются следующим образом:

- наиболее срочные обязательства (П1): кредиторская задолженность;
- краткосрочные пассивы (П2): краткосрочные заёмные средства, задолженность по выплате доходов, прочие краткосрочные обязательства;
- долгосрочные пассивы (П3): долгосрочные обязательства;
- постоянные пассивы (П4): капитал и резервы, доходы будущих периодов, резервы предстоящих расходов и платежей [18].

Баланс считается абсолютно ликвидным, если выполняются следующие неравенства, представленные в формуле (1.18).

$$A1 \geq П1; A2 \geq П2; A3 \geq П3; A4 \leq П4. \quad (1.18)$$

Результаты анализа ликвидности баланса рассматриваемого предприятия представлены в таблицах 1.20 – 1.22.

Таблица 1.20 – Показатели ликвидности баланса на конец 2017 года

В тыс. руб.

Актив	Значение	Пассив	Значение	Излишек (недостаток)
Наиболее ликвидные активы (А1)	711	Наиболее срочные обязательства (П1)	3 768	-3 057
Быстро реализуемые активы (А2)	356	Краткосрочные пассивы (П2)	448	-92
Медленно реализуемые активы (А3)	3 275	Долгосрочные пассивы (П3)	0	3 275
Трудно реализуемые активы (А4)	3 381	Постоянные пассивы (П4)	3 507	-126
Валюта баланса	7 723	Валюта баланса	7 723	-3 057

Исходя из данных таблицы 1.20 видно, что баланс не обладает абсолютной ликвидностью, так как не выполняются первые два неравенства. Показатели ликвидности баланса на конец 2018 года приведены в таблице 1.21.

Таблица 1.21 – Показатели ликвидности баланса на конец 2018 года

В тыс. руб.

Актив	Значение	Пассив	Значение	Излишек (недостаток)
Наиболее ликвидные активы (А1)	734	Наиболее срочные обязательства (П1)	2 751	-2 017
Быстро реализуемые активы (А2)	412	Краткосрочные пассивы (П2)	370	42
Медленно реализуемые активы (А3)	3 921	Долгосрочные пассивы (П3)	0	3 921
Трудно реализуемые активы (А4)	2 876	Постоянные пассивы (П4)	4 822	-1 946
Валюта баланса	7 943	Валюта баланса	7 943	-

Исходя из данных таблицы 1.21 видно, что баланс не обладает абсолютной ликвидностью, так как не выполняется первое неравенство. Показатели ликвидности баланса на конец 2019 года приведены в таблице 1.22.

Таблица 1.22 – Показатели ликвидности баланса на конец 2019 года

В тыс. руб.

Актив	Значение	Пассив	Значение	Излишек (недостаток)
Наиболее ликвидные активы (А1)	890	Наиболее срочные обязательства (П1)	1 554	-664
Быстро реализуемые активы (А2)	455	Краткосрочные пассивы (П2)	298	157
Медленно реализуемые активы (А3)	4 380	Долгосрочные пассивы (П3)	0	4 380
Трудно реализуемые активы (А4)	2 351	Постоянные пассивы (П4)	6 224	-3 873
Валюта баланса	8 076	Валюта баланса	8 076	-

Исходя из данных таблицы 1.22 видно, что баланс не обладает абсолютной ликвидностью, так как не выполняется первое неравенство.

Чистый оборотный капитал (ЧОК) характеризует свободные средства, находящиеся в обороте предприятия. Этот показатель рассчитывается по формуле (1.19):

$$\text{ЧОК} = \text{ОА} - \text{КО}, \quad (1.19)$$

где ОА – стоимость оборотных активов;

КО – величина краткосрочных обязательств.

Коэффициент абсолютной ликвидности (Кал), показывающий, какую часть краткосрочных обязательств предприятие сможет погасить в ближайшее время. Коэффициент рассчитывается по формуле (1.20):

$$\text{Кал} = \frac{\text{ДС}}{\text{КО}}, \quad (1.20)$$

где Кал – коэффициент абсолютной ликвидности;

ДС – величина денежных средств.

Коэффициент срочной ликвидности ( $K_{срл}$ ) показывает насколько возможно погасить текущие обязательства, если положение станет критическим. Данный коэффициент рассчитывается по формуле (1.21):

$$K_{срл} = \frac{ДС + ФВ}{КО}, \quad (1.21)$$

где  $K_{срл}$  – коэффициент срочной ликвидности;

$ФВ$  – величина финансовых вложений.

Коэффициент промежуточной ликвидности ( $K_{прл}$ ) характеризует ту часть текущих обязательств, которая может быть погашена не только за счет наличности, но и за счет ожидаемых поступлений. Коэффициент промежуточной ликвидности рассчитывается по формуле (1.22):

$$K_{прл} = \frac{ДС + ФВ + ДЗ}{КО}, \quad (1.22)$$

где  $K_{прл}$  – коэффициент промежуточной ликвидности;

$ДЗ$  – величина дебиторской задолженности предприятия.

Коэффициент текущей ликвидности ( $K_{тл}$ ) показывает запас финансовой прочности предприятия вследствие превышения оборотных активов над краткосрочными обязательствами. Коэффициент текущей ликвидности показывает, достаточно ли у предприятия средств, которые могут быть использованы для погашения краткосрочных обязательств. Данный коэффициент рассчитывается по формуле (1.23):

$$K_{тл} = \frac{ОА}{КО}, \quad (1.23)$$

где  $K_{тл}$  – коэффициент текущей ликвидности;

$ОА$  – оборотные активы.

Коэффициент собственной платежеспособности (Кпл) характеризует способность предприятия возместить за счет оборотных активов свои краткосрочные обязательства. Данный коэффициент рассчитывается по формуле (1.24):

$$K_{пл} = \frac{ЧОК}{КО}. \quad (1.24)$$

В соответствии с вышеприведёнными формулами были рассчитаны коэффициенты ликвидности автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.). В таблице 1.23 представлены результаты анализа значений показателей ликвидности предприятия автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) в текущем периоде (с конца 2017 года по конец 2019 года).

Таблица 1.23 – Показатели ликвидности

Показатель	На конец 2017 года	На конец 2018 года	На конец 2019 года	Норматив
Чистый (собственный) оборотный капитал, в тыс. руб.	126	1946	3873	> 0,00
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,17	0,24	0,48	0,15 – 0,20
Коэффициент срочной ликвидности	0,17	0,24	0,48	0,50 – 0,80
Коэффициент промежуточной ликвидности	0,25	0,37	0,73	0,50 – 0,80
Коэффициент текущей ликвидности	1,03	1,62	3,09	1,00 – 2,00
Коэффициент собственной платежеспособности	0,03	0,62	2,09	> 0,10

Величина чистого оборотного капитала имеет положительное значение, при нормативе – свыше нуля (на конец 2017 года – 126 тыс. руб., на конец 2018 года – 1 946 тыс. руб., на конец 2019 года – 3 873 тыс. руб.). Это говорит о том, что оборотных активов достаточно для формирования краткосрочных обязательств.

Коэффициент абсолютной ликвидности соответствует нормативному значению и превышает норматив во всех рассматриваемых периодах (на конец 2017 года – 0,17, на конец 2018 года – 0,24, на конец 2019 года – 0,48 при норма-

тиве от 0,15 до 0,20), значит у предприятия достаточно средств, которые могут быть использованы для погашения краткосрочных обязательств, на конце периода также остаются свободные средства на реализацию новых проектов.

Коэффициент срочной ликвидности автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) меньше нормативного значения на конец всех рассматриваемых периодов (на конец 2017 года – 0,17, на конец 2018 года – 0,24, на конец 2019 года – 0,48 при нормативе от 0,50 до 0,80), следовательно, предприятие неспособно погасить краткосрочную задолженность за счет наиболее ликвидной части оборотных активов.

Коэффициенты промежуточной ликвидности автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) меньше нормативного значения на конец 2017 и 2018 годов и соответствует нормативу на конец 2019 года (на конец 2017 года – 0,25, на конец 2018 года – 0,37, на конец 2019 года – 0,73 при нормативе от 0,50 до 0,80), следовательно, предприятие способно погасить краткосрочную задолженность за счет наиболее ликвидной части оборотных активов на конец 2019 года.

Показатели ликвидности автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) представлены на рисунке 1.5.

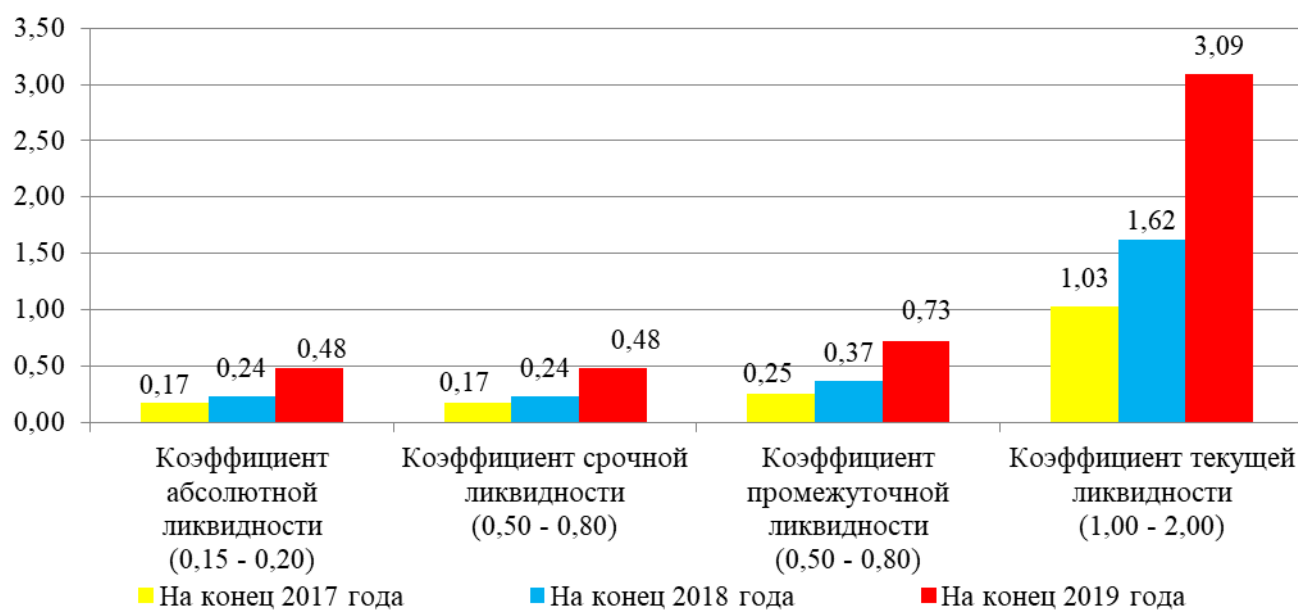


Рисунок 1.5 – Относительные показатели ликвидности автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.)



Коэффициенты текущей ликвидности соответствуют или превышают нормативные значения (на конец 2017 года – 1,03, на конец 2018 года – 1,62, на конец 2019 года – 3,09 при нормативе от 1,00 до 2,00), это объясняется большой величиной денежных средств и запасов для погашения краткосрочных обязательств.

Значение коэффициента собственной платежеспособности говорит о том, что предприятие способно возместить за счёт оборотных активов краткосрочные обязательства на конец 2018 и 2019 годов (на конец 2017 года – 0,03, на конец 2018 года – 0,62, на конец 2019 года – 2,09 при нормативе выше 0,10).

Таким образом, по результатам анализа ликвидности можно сделать вывод о том, что предприятие на конец 2017 года было неликвидным, при этом ликвидность предприятия повышается, и на конец 2019 года оно уже становится ликвидным, что является благоприятным фактором.

#### **1.3.4 Анализ рентабельности и деловой активности**

Показатели рентабельности показывают насколько прибыльна деятельность предприятия [13].

Рентабельность производства ( $P_{\text{пр-ва}}$ ) является обобщающим качественным показателем экономической эффективности производства, эффективности функционирования предприятий отрасли. Значение рассчитывается по формуле (1.25).

$$P_{\text{пр-ва}} = \frac{\text{Прн}}{\text{ОС} + \bar{З}} \cdot 100\%, \quad (1.25)$$

где Прн – прибыль до налогообложения;

$\overline{\text{ОС}}$  – среднегодовая величина основных средств.

$\bar{З}$  – среднегодовая величина запасов.

Рентабельность совокупного актива предприятия ( $P_{\text{са}}$ ) измеряет величину прибыли, приходящегося на каждый рубль совокупного актива и рассчитывается по формуле (1.26).

$$P_{ca} = \frac{\text{ЧП}}{A} \cdot 100\% , \quad (1.26)$$

где ЧП – чистая прибыль.

Рентабельность внеоборотных активов ( $P_{вна}$ ) измеряет величину чистой прибыли, приходящейся на один рубль, вложенный во внеоборотные активы, рассчитывается по формуле (1.27) [13].

$$P_{вна} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ВНА}} \cdot 100\% . \quad (1.27)$$

Показатель рентабельности оборотных активов ( $P_{оба}$ ) демонстрирует возможности предприятия в обеспечении достаточного объема прибыли по отношению к используемым оборотным средствам. Он рассчитывается по формуле (1.28).

$$P_{оба} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ОА}} \cdot 100\% . \quad (1.28)$$

Рентабельность чистого оборотного капитала ( $P_{чок}$ ) показывает величину чистой прибыли, приходящейся на каждый рубль чистого оборотного капитала, рассчитывается по формуле (1.29).

$$P_{чок} = \frac{\text{ЧП}}{\overline{\text{ЧОК}}} \cdot 100\% , \quad (1.29)$$

где  $\overline{\text{ЧОК}}$  – среднегодовая сумма чистых оборотных активов.

Показатель рентабельности собственного капитала ( $P_{ск}$ ) рассчитывается по формуле (1.30), он позволяет определить эффективность использования капитала, инвестированного собственниками предприятия.

$$P_{ск} = \frac{\text{ЧП}}{\overline{\text{СК}}} \cdot 100\% . \quad (1.30)$$

Показатели рентабельности автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) за 2017 – 2019 гг. представлены в таблице 1.24.

Таблица 1.24 – Анализ рентабельности

Показатель	В процентах		
	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Рентабельность реализованной продукции	11,02	10,46	10,32
Рентабельность производства	26,21	26,31	27,76
Рентабельность совокупного актива	16,88	16,79	17,50
Рентабельность внеоборотных активов	34,75	42,03	53,64
Рентабельность оборотных активов	32,83	27,95	25,98
Рентабельность чистого оборотного капитала	-	126,93	48,19
Рентабельность собственного капитала	43,97	31,58	25,38

Наглядно показатели рентабельности автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) за 2017 – 2019 гг. представлены на рисунке 1.6.

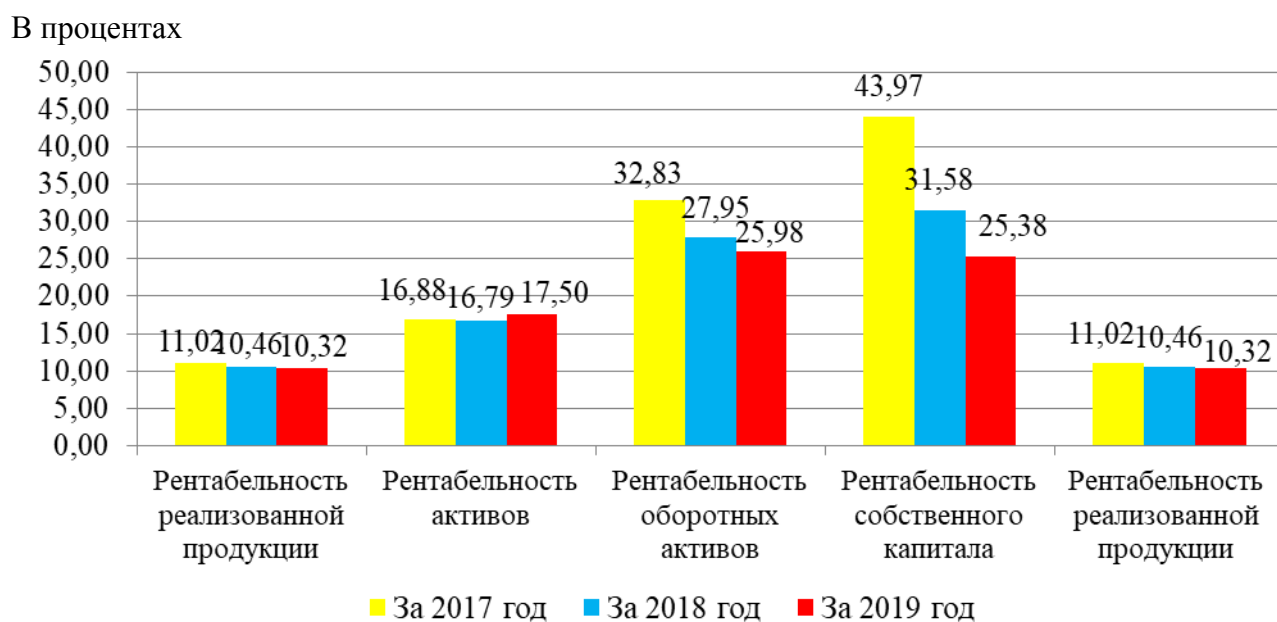


Рисунок 1.6 – Показатели рентабельности автомаркета «Гепард»

(ИП Васильев Д.А.)

Рентабельность реализованной продукции в 2019 году снизилась на 0,69 % по сравнению с 2017 годом, это связано с большей динамикой увеличения выручки от реализации продукции предприятия, нежели прибыли от продаж.

Рентабельность производства предприятия автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) в 2019 году выросла на 1,55 % по сравнению с 2017 годом, это связано с меньшей динамикой увеличения среднегодовых основных средств и запасов, нежели прибыли до налогообложения.

Рентабельность совокупных активов показывает величину прибыли, приходящуюся на каждый рубль активов. Коэффициент увеличивается с 16,88 % в 2017 году до 17,50 % в 2019 году, что говорит об увеличении прибыли, приходящейся на каждый рубль совокупных активов.

Рентабельность внеоборотных активов автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.), показывает величину прибыли, приходящуюся на каждый рубль внеоборотных активов. Коэффициент увеличивается с 34,75 % в 2017 году до 53,64 % в 2019 году, что говорит об увеличении прибыли, приходящейся на каждый рубль внеоборотных активов.

Рентабельность оборотных активов автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.), показывает величину прибыли, приходящуюся на каждый рубль оборотных активов. Этот показатель снижается с 32,83 % в 2017 году до 25,98 % в 2019 году за счёт большего роста величины оборотных активов по сравнению с ростом прибыли, что говорит о снижении суммы прибыли, приходящейся на каждый рубль оборотных активов.

Рентабельность чистого оборотного капитала показывает величину чистой прибыли, приходящуюся на каждый рубль чистого оборотного капитала, этот показатель снижается в динамике, что обусловлено меньшим ростом прибыли по сравнению с динамикой роста чистого оборотного капитала.

Рентабельность собственного капитала автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) показывает величину чистой прибыли, приходящуюся на каждый рубль собственного капитала. Этот показатель снижается с 43,97 % в 2017 году до 25,38 % в 2019 году, что говорит о снижении величины чистой прибыли на каждый рубль собственного капитала. Данный показатель снижается в результате большей динамики роста среднегодовых собственных средств по сравнению с динамикой роста чистой прибыли.

Анализ рентабельности автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) позволил выявить, что в целом показатели рентабельности снижаются (рентабельность реализованной продукции, рентабельность оборотных активов, рентабельность собственного капитала и рентабельность чистого оборотного капитала), что свидетельствует о снижении эффективности деятельности предприятия. Однако, рентабельность производства, рентабельность совокупного актива и рентабельность оборотных активов растут, что благоприятно для предприятия.

Показатели оценки деловой активности (оборачиваемости) предприятия автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) дают информацию об эффективности его работы.

Коэффициент оборачиваемости активов (Коба) характеризует скорость оборота авансируемого предприятием капитала и рассчитывается по формуле (1.32):

$$\text{Коба} = \frac{\text{Выр}}{\text{А}}, \quad (1.32)$$

где А – средняя стоимость активов за расчетный период;

Выр – выручка от реализации.

Продолжительность одного оборота активов (Тоба) показывает продолжительность одного оборота авансируемого капитала, рассчитывается по формуле (1.33).

$$\text{Тоба} = \frac{\text{Кд}}{\text{Коба}}, \quad (1.33)$$

где Кд – количество дней в расчетном периоде;

Коэффициент оборачиваемости оборотных активов (Кобoa) показывает, сколько оборотов совершили оборотные средства за анализируемый период. Формула для его расчета (1.34).

$$\text{Кобoa} = \frac{\text{Выр}}{\overline{\text{ОА}}}, \quad (1.34)$$

где  $\overline{\text{ОА}}$  – средняя стоимость оборотных активов за расчетный период.

Коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов (Кобва) показывает, сколько оборотов совершили иммобилизованные активы за анализируемый период. Формула для его расчета (1.35).

$$\text{Кобва} = \frac{\text{Выр}}{\overline{\text{ВА}}}, \quad (1.35)$$

где  $\overline{\text{ВА}}$  – средняя стоимость внеоборотных активов за расчетный период.

Коэффициент оборачиваемости запасов (Кобз) рассчитывается по формуле (1.36).

$$\text{Кобз} = \frac{\text{С/с}}{\overline{\text{З}}}, \quad (1.36)$$

где  $\overline{\text{З}}$  – средняя стоимость запасов за расчетный период;

$\text{С/с}$  – себестоимость реализации товаров.

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности показывает число оборотов, совершаемых дебиторской задолженностью за рассматриваемый период и рассчитывается по формуле (1.37).

$$\text{Кобдз} = \frac{\text{Выр}}{\overline{\text{ДЗ}}}, \quad (1.37)$$

где  $\overline{\text{ДЗ}}$  – средняя стоимость дебиторской задолженности за расчетный период.

Коэффициент оборачиваемости собственного капитала предприятия, характеризующий активность собственного капитала (собственных средств), рассчитывается по формуле (1.38).

$$\text{Кобск} = \frac{\text{Выр}}{\overline{\text{СК}}}, \quad (1.38)$$

где  $\overline{\text{СК}}$  – средняя стоимость собственного капитала за расчетный период.

Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности рассчитывается по формуле (1.39).

$$K_{обкз} = \frac{C/c}{\overline{КЗ}}, \quad (1.39)$$

где  $\overline{КЗ}$  – средняя стоимость остатка кредиторской задолженности за расчетный период.

На основе приведённых формул можно провести соответствующие расчёты.

Результаты расчёта показателей деловой активности предприятия представлены в таблице 1.25 и на рисунке 1.7.

Таблица 1.25 – Показатели оценки деловой активности (оборачиваемости)

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Фондоотдача, в руб. / руб.	4	6	7
Коэффициенты оборачиваемости, в оборотах			
Коэффициент оборачиваемости активов	2,17	2,25	2,34
Коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов	4,46	5,63	7,18
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	4,22	3,75	3,48
Коэффициент оборачиваемости запасов	4,48	3,86	3,56
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	46,10	45,89	43,28
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	5,64	4,23	3,40
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	3,08	4,26	6,87
Продолжительность одного оборота, в днях			
Продолжительность одного оборота активов	168	162	156
Продолжительность одного оборота внеоборотных активов	82	65	51
Продолжительность одного оборота оборотных активов	87	97	105
Продолжительность одного оборота запасов	82	95	102
Продолжительность оборота дебиторской задолженности	8	8	8
Продолжительность оборота собственного капитала	65	86	107
Продолжительность оборота кредиторской задолженности	118	86	53

В 2019 году по сравнению с 2017 годом коэффициент оборачиваемости активов возрос на 0,18 оборота или на 8,08 %, что свидетельствует о повышении эффективности использования ресурсов автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.).

Следовательно, снизилась продолжительность одного оборота активов, что является позитивной тенденцией. Рост коэффициента оборачиваемости активов за рассматриваемый период является позитивным фактором.

Оборачиваемость внеоборотных активов характеризует скорость оборота немобильных средств предприятия. За рассматриваемый период увеличились показатели оборачиваемости внеоборотных активов, что является положительным фактором. В 2019 году по сравнению с 2017 годом коэффициент оборачиваемости внеоборотных увеличился на 2,72 оборота или на 60,91 %, что свидетельствует об увеличении эффективности использования внеоборотных средств автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.). Продолжительность одного оборота внеоборотных активов снизилась, что благоприятно для предприятия.

Оборачиваемость оборотных активов характеризует скорость оборота всех мобильных средств предприятия. За рассматриваемый период снизилась показатели оборачиваемости оборотных активов в связи с тем, что динамика роста среднегодовых оборотных активов была больше, чем динамика роста выручки, что является негативным фактором. В 2019 году по сравнению с 2017 годом коэффициент оборачиваемости оборотных снизился на 0,74 оборота или на 17,51 %, что свидетельствует о снижении эффективности использования оборотных активов автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.). Продолжительность одного оборота оборотных активов возросла, что неблагоприятно для предприятия.

Чем выше оборачиваемость запасов, тем более эффективной является деятельность предприятия, тем меньше потребность в оборотном капитале и тем устойчивее финансовое положение предприятия при прочих равных условиях. Коэффициент оборачиваемости запасов автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) за рассматриваемый период снизился на 0,92 оборота или на 20,44 %, это свидетельствует о том, что эффективность продаж предприятия снизилась.

Снижение коэффициента оборачиваемости дебиторской задолженности автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) за рассматриваемый период является негативным фактором. Оборачиваемость дебиторской задолженности показывает, чем выше значение, тем меньший период времени проходит между отгрузкой продук-



ции потребителям и моментом их оплаты. К концу 2019 года значение показателя составляет 43,28 оборота, что может свидетельствовать о своевременных расчётах по счетам дебиторов (период оборота – 8 дней).

Снижение оборачиваемости собственного капитала предприятия автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) на 2,25 оборота или 39,82 % в 2019 году по сравнению с 2017 годом является негативным фактором, увеличение в динамике дней также отражает негативную тенденцию, говорит о спаде эффективности использования собственного капитала.

Рост коэффициента оборачиваемости кредиторской задолженности автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) на 3,78 оборота или 122,65 % в 2019 году по сравнению с 2017 годом является положительным фактором. Длительность расчетного периода составила 53 дня вместо 118 дней, что свидетельствует о том, что предприятие стало быстрее рассчитываться с поставщиками.

Показатели оценки деловой активности (оборотности) автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) приведены на рисунке 1.7.

В оборотах

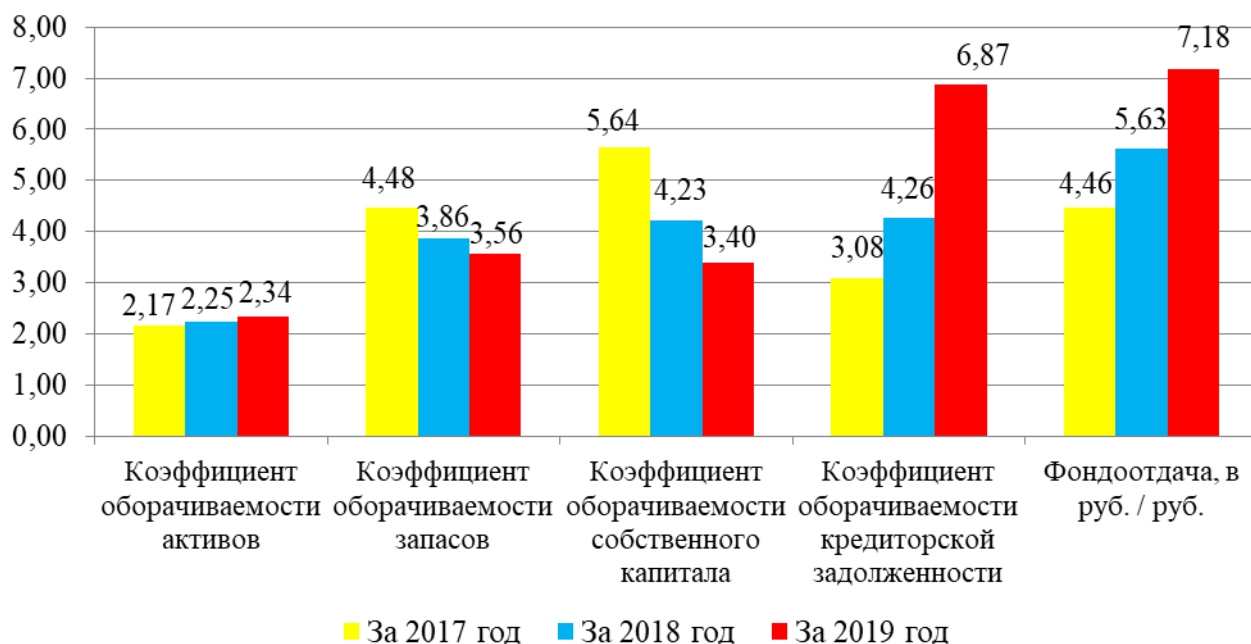


Рисунок 1.7 – Показатели оценки деловой активности (оборотности) автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.)

Фондоотдача характеризует эффективность использования основных средств предприятия. За рассматриваемый период увеличились показатели фондоотдачи автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.), что является положительным фактором. В 2019 году по сравнению с 2017 годом фондоотдача увеличилась с 4 до 7 руб./руб., что свидетельствует об увеличении эффективности использования основных средств автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.).

Анализ показателей оборачиваемости автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) позволил выявить, что за рассматриваемые периоды предприятие имело приемлемые показатели деловой активности, однако скорость оборачиваемости в основном снижалась, а периоды оборачиваемости росли, что негативно для предприятия.

### **1.3.5 Анализ вероятности банкротства**

Рассмотрим интегральный подход российских экономистов.

Сайфуллин Р.С. и Кадыков Г.Г. предложили использовать для оценки финансового состояния предприятий рейтинговое число, представленное формулой (1.40).

$$R = 2K_o + 0,1K_{тл} + 0,08K_{и} + 0,45K_{м} + K_{пр}, \quad (1.40)$$

где  $K_o$  – коэффициент обеспеченности собственными средствами;

$K_{тл}$  – коэффициент текущей ликвидности;

$K_{и}$  – коэффициент оборачиваемости активов;

$K_{м}$  – коммерческая маржа (рентабельность реализации продукции);

$K_{пр}$  – рентабельность собственного капитала.

При полном соответствии финансовых коэффициентов их минимальным нормативным уровням рейтинговое число будет выше единицы и предприятие имеет удовлетворительное состояние.

Финансовое состояние предприятий с рейтинговым числом менее единицы характеризуется как неудовлетворительное.

Система показателей Р.С. Сайфуллина и Г.Г. Кадыкова для автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) представлена в таблице 1.26.

Таблица 1.26 – Расчёт рейтингового числа

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	0,03	0,38	0,68
Коэффициент текущей ликвидности	1,03	1,62	3,09
Коэффициент оборачиваемости активов	2,17	2,25	2,34
Коммерческая маржа (рентабельность реализации продукции)	0,11	0,10	0,10
Рентабельность собственного капитала	0,44	0,32	0,25
Общий коэффициент (рейтинговое число)	0,82	1,47	2,15

Рейтинговое число на конец 2018 и 2019 годов больше единицы, это означает что у автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) благополучное финансовое состояние, и банкротство предприятию не грозит.

Далее используется методика расчёта Z-счёта Альтмана. Z-счёт в модели Альтмана имеет следующий вид и рассчитывается по формуле 1.33 [31]:

$$Z = 0,717 X_1 + 0,847 X_2 + 3,100 X_3 + 0,420 X_4 + 0,995 X_5, \quad (1.33)$$

где Z – интегральный показатель уровня угрозы банкротства;

$X_1$  – отношение собственных оборотных активов (чистого оборотного капитала) к сумме активов;

$X_2$  – рентабельность активов (нераспределенная прибыль к сумме активов);

$X_3$  – отношение прибыли до налогообложения к сумме активов;

$X_4$  – коэффициент соотношения собственного и заемного капитала;

$X_5$  – отношение валовой выручки к сумме активов.

Уровень угрозы банкротства автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) по модели Альтмана оценивается согласно методике расчёта Z-счёта. Оценка значений вероятности банкротства в модели Альтмана представлена в таблице 1.27.

Таблица 1.27 – Угроза банкротства в модели Альтмана

Значение Z	Вероятность банкротства
Менее 1,81	очень высокая
От 1,81 до 2,70	высокая
От 2,70 до 2,99	вероятность невелика
Более 2,99	вероятность ничтожна, очень низкая

Рассчитаем вероятность угрозы банкротства по пятифакторной модели Альтмана. Методика расчёта Z-счёта Альтмана на примере автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) представлена в таблице 1.28.

Таблица 1.28 – Методика расчёта Z-счёта Альтмана

Наименование показателя	2017 год	2018 год	2019 год
X <sub>1</sub>	0,02	0,24	0,48
X <sub>2</sub>	0,45	0,61	0,77
X <sub>3</sub>	0,22	0,22	0,23
X <sub>4</sub>	0,83	1,55	3,36
X <sub>5</sub>	2,10	2,22	2,32
Z-счёт	3,52	4,24	5,44

Таким образом, на конец всех рассматриваемых периодов вероятность банкротства оценивается как крайне низкая.

### **Выводы по разделу один**

Основным направлением деятельности автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) является поставка автозапчастей из наличия. Также возможна поставка по предоплате под заказ.

Целью деятельности предприятия является получение прибыли.

Структура аппарата управления автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) представляет собой линейную структуру управления.

Стратегический анализ предприятия показал, что основной проблемой автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) является недостаточно широкий ассорти-

мент товара. Высокое качество реализуемой продукции является благоприятным фактором. Потребности в ассортименте продукции не всех потребителей удовлетворены, что является угрозой для предприятия. В то же время автомаркет «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) обладает позитивными внешними возможностями, среди которых основными являются наличие постоянных заказчиков и невысокий уровень конкуренции.

Наиболее перспективными мероприятиями на сегодняшний день является расширение ассортиментной линейки продукции. С целью расширения ассортиментной линейки необходимо провести маркетинговые исследования рынка, выявить товар, который необходим потребителю и разработать стратегию продвижения нового товара на рынок.

Далее был проведён финансовый анализ предприятия, результаты которого следующие.

Горизонтальный анализ баланса автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) позволил выявить, что предприятие имеет на балансе основные средства, которые снижаются за счёт амортизационных отчислений. Величина запасов автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) растёт для поддержания текущей деятельности. Дебиторская задолженность растёт, денежные средства увеличиваются. В пассивной части баланса отмечается существенный рост капитала и резервов, что свидетельствует о повышении финансовой устойчивости. Отмечается снижение краткосрочных обязательств и кредиторской задолженности.

Вертикальный анализ баланса автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) позволил выявить на протяжении всего периода наибольшую долю в общей величине актива занимают запасы, доля которых в структуре активов порядка 42 – 54 %, что объясняется спецификой работы предприятия. Доля дебиторской задолженности и денежных средств в активах предприятия растёт, что обусловлено преобладающим ростом данных статей в абсолютном выражении по сравнению с динамикой роста валюты баланса. В пассивах наибольшую долю на конец периода занимает нераспределённая прибыль, а доля краткосрочных заёмных средств и кредиторской задолженности снижается, что благоприятно для предприятия.

На конец всех рассматриваемых периодов автомаркет «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) находится в неустойчивом финансовом положении, характеризуемом нарушением платежеспособности, при этом сохраняется возможность восстановления равновесия за счет пополнения источников собственных средств.

На конец 2017 года состояние автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) было финансово неустойчивым, тогда как предприятие на протяжении 2018 и 2019 годов имеет большую величину собственных средств, не зависит от внешних источников финансирования (банковских займов и кредиторской задолженности), мобильность активов растёт, отмечается достаточная величина собственных оборотных средств для покрытия оборотных активов. Коэффициент маневренности активов выше норматива, что позитивно для предприятия.

Баланс не обладает абсолютной ликвидностью, так как-либо не выполняется первое неравенство, либо первое и второе неравенства одновременно.

По результатам анализа ликвидности можно сделать вывод о том, что предприятие на конец 2017 года было неликвидным, при этом ликвидность предприятия повышается, и на конец 2019 года оно уже становится ликвидным, что является благоприятным фактором.

Анализ рентабельности автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) позволил выявить, что в целом показатели рентабельности снижаются, что свидетельствует о снижении эффективности деятельности предприятия. Однако, рентабельность производства, рентабельность совокупного актива и рентабельность оборотных активов растут, что благоприятно для предприятия.

Анализ показателей оборачиваемости автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) позволил выявить, что за рассматриваемые периоды предприятие имело приемлемые показатели деловой активности, однако скорость оборачиваемости в основном снижалась, а периоды оборачиваемости росли, что негативно для предприятия.

На конец всех рассматриваемых периодов вероятность банкротства оценивается как крайне низкая.

## **2 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЯ ПО РАСШИРЕНИЮ АССОРТИМЕНТА РЕАЛИЗУЕМОЙ ПРОДУКЦИИ**

### **2.1 Сравнение стратегической позиции и финансово-экономического состояния предприятия**

Миссия автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) – организация торговой деятельности автозапчастями и различными аксессуарами для автомобилей для удовлетворения потребностей населения г. Миасса.

Основной целью предприятия является получение максимальной прибыли за счёт следующих мероприятий:

- увеличение цен за счёт роста качества продукции и сервисных услуг (например, бесплатная доставка);
- снижение издержек или себестоимости единицы продукции или услуг;
- изменение структуры (ассортимента) продукции или услуг за счёт увеличения доли наиболее рентабельных видов (при наличии спроса на них) или расширения ассортимента за счёт освоения новых видов.

Проанализируем основные пути повышения эффективности функционирования, которые можно реализовать на предприятии автомаркет «Гепард» (ИП Васильев Д.А.).

Предприятие существует на рынке монополистической конкуренции, поэтому существенное увеличение качества продукции оно не может обеспечить, так как само ничего не производит, а, оптовые поставщики, как правило, во всех магазинах автозапчастей одинаковые. В качестве оказания сервисных услуг можно предложить дополнительную гарантию на продукцию, но она также оговаривается заводом-изготовителем. В связи с этим, реализация первого направления повышения эффективности функционирования не возможна.

Повысить эффективность функционирования можно также за счёт снижения себестоимости единицы продукции или услуг. Предприятие, находясь на рынке

монополистической конкуренции, вынуждено устанавливать цены, аналогичные остальным участникам рынка. Снизить себестоимость за счёт снижения затрат на закуп продукции удастся только, если сменить поставщика. В настоящее время все поставщики являются приоритетными, наше предприятие уже давно с ними работает, устраивает надёжность и гибкость поставок, поэтому менять поставщиков автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) в перспективе не планирует.

В настоящее время предприятие реализует продукцию широкого ассортимента, за много лет на витринах автомаркета появились практически все возможные виды товаров, относящиеся к автомобилям – это автозапчасти, автокосметика, Автохимия и многое другое. В последнее время возник повышенный спрос на инструмент и масла для двигателя, поэтому предлагается рассмотреть проект по расширению существующего ассортимента.

По данным SWOT-анализа, проведённого в первой главе, среди трёх наиболее перспективных мероприятий следует выделить расширение ассортимента продукции, совершенствование ценовой политики и разработка стратегии продвижения товара на рынок. В качестве первостепенного мероприятия решено расширить ассортиментную линию товара.

С целью расширения ассортимента необходимо провести маркетинговые исследования рынка, выявить товар, который необходим потребителю и разработать стратегию продвижения нового товара на рынок.

Совершенствование ценовой политики предприятия является достаточно значимым и при формировании цены будет уделено особое внимание этому фактору.

Разработка стратегии продвижения товара на рынок также имеет существенное значение, при расширении ассортиментной линии продукции этому фактору будет уделено существенное внимание.

Анализ финансово-экономического состояния предприятия показал, что на предприятии имеются позитивные стороны:

- денежные средства увеличиваются;
- отмечается существенный рост капитала и резервов, что свидетельствует о повышении финансовой устойчивости;



- отмечается снижение краткосрочных обязательств и кредиторской задолженности;
- доля денежных средств в активах предприятия растёт;
- в пассивах наибольшую долю на конец периода занимает нераспределённая прибыль;
- доля краткосрочных заёмных средств и кредиторской задолженности снижается;
- предприятие на протяжении 2018 и 2019 годов имеет большую величину собственных средств, не зависит от внешних источников финансирования (банковских займов и кредиторской задолженности), мобильность активов растёт, отмечается достаточная величина собственных оборотных средств для покрытия оборотных активов;
- на конец 2019 года предприятие становится ликвидным;
- рентабельность производства, рентабельность совокупного актива и рентабельность оборотных активов растут;
- анализ показателей оборачиваемости автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) позволил выявить, что за рассматриваемые периоды предприятие имело приемлемые показатели деловой активности;
- на конец всех рассматриваемых периодов вероятность банкротства оценивается как крайне низкая.

При этом существует и ряд негативных факторов:

- основные средства снижаются за счёт амортизационных отчислений;
- величина запасов и дебиторская задолженность автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) растут;
- на протяжении всего периода наибольшую долю в общей величине актива занимают запасы, доля которых в структуре активов порядка половины всех активов;
- доля дебиторской задолженности в активах предприятия растёт;
- на конец всех рассматриваемых периодов автомаркет «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) находится в неустойчивом финансовом положении, характеризуемом

нарушением платежеспособности, при этом сохраняется возможность восстановления равновесия за счет пополнения источников собственных средств;

– на конец 2017 года состояние автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) было финансово неустойчивым;

– баланс не обладает абсолютной ликвидностью;

– предприятие на конец 2017 года было неликвидным;

– многие показатели рентабельности снижаются, что свидетельствует о снижении эффективности деятельности предприятия;

– скорость коэффициентов оборачиваемости в основном снижалась, а периоды оборачиваемости росли.

Таким образом, по результатам анализа финансово-экономического состояния предприятия сделан вывод, что финансовое состояние автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) недостаточно удовлетворительное, имеется ряд недостатков. Анализ складских помещений показал загруженность складов на 40%, то есть можно увеличить товароборот при имеющихся складских площадях. В результате наиболее перспективным мероприятием является расширение ассортиментной линии продукции.

## **2.2 Маркетинговые исследования по выявлению продукции, необходимой потребителям**

Для выявления продукции, необходимой рынку, были проведены маркетинговые исследования методом анкетирования. Покупателям автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) предлагалось заполнить небольшую анкету, состоящую из пяти вопросов.

Анкета представлена в Приложении В.

Число опрошенных – 300 человек. Результаты анализа анкет позволили выявить следующие факты, представленные на рисунках 2.1 – 2.5. Частота приобретения продукции в магазине автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) представлена на рисунке 2.1.

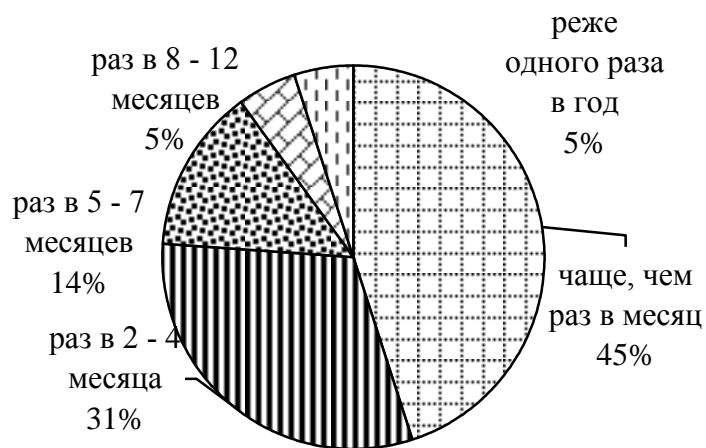


Рисунок 2.1 – Частота приобретения продукции в магазине автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.)

В соответствии с рисунком 2.1, можно отметить, что больше половины посетителей приобретают продукцию автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) чаще, чем раз в месяц (45 %), а реже одно раза в год – всего лишь 5 %. Распределение ответов респондентов по величине суммы чека представлено на рисунке 2.2.

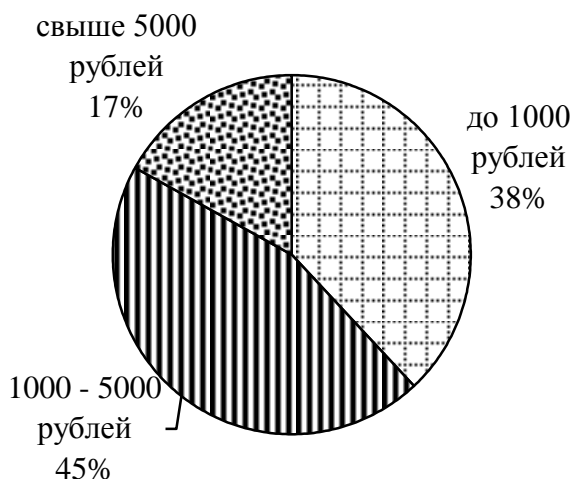


Рисунок 2.2 – Распределение респондентов по величине средней суммы чека

В соответствии с рисунком 2.2, можно отметить, что около половины посетителей приобретают продукцию автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) на сумму от 1 000 до 5 000 рублей одновременно (45 %), до 1 000 рублей совершают покупки 38 % потребителей. Распределение ответов респондентов по видам продукции представлено на рисунке 2.3.

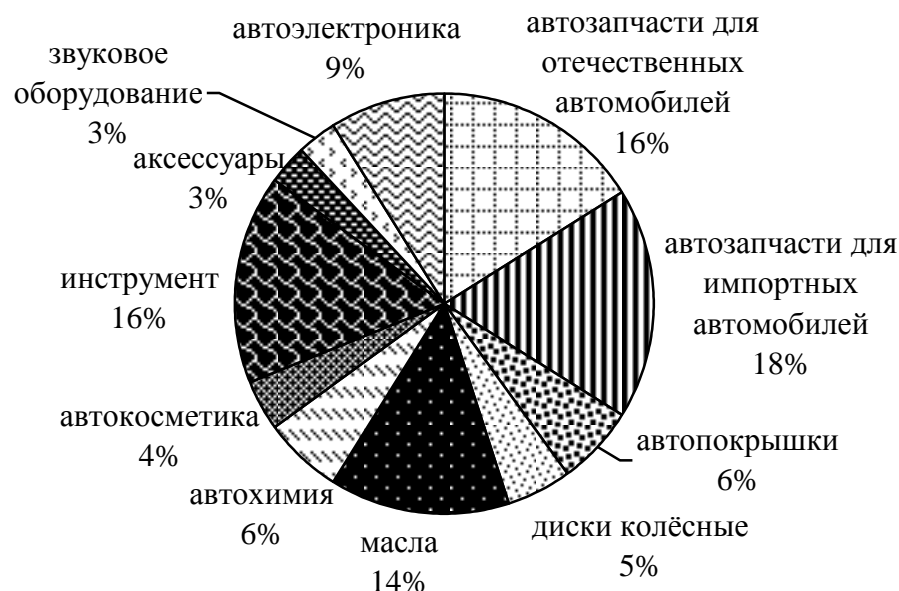


Рисунок 2.3 – Распределение респондентов по видам продукции

В соответствии с рисунком 2.3, можно отметить, что половина всех посетителей интересуются автоза частями к отечественным и импортным автомобилям, маслами для двигателя и инструментом, так как приобретают эту продукцию чаще всего. Следует отметить, что в последнее время резко возрос спрос на масла для двигателя и инструмент, однако в наличии ассортимент этих видов продукции практически отсутствует, эту продукцию приходится привозить под заказ. Часть клиентов не может, а некоторые, не хотят ждать, поэтому приобретают продукцию у фирм-конкурентов. Распределение ответов респондентов по наличию нужной продукции на прилавках автомаркета представлено на рисунке 2.4.

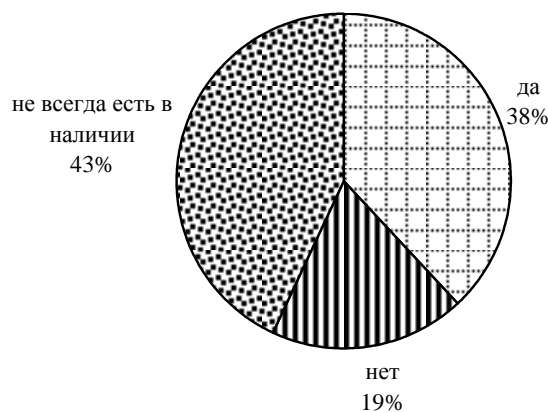


Рисунок 2.4 – Распределение респондентов по наличию нужной продукции на прилавках автомаркета

В соответствии с рисунком 2.4 выявлено, что необходимый товар не всегда есть в наличии (62%), поэтому следует расширить ассортимент и ускорить время доставки товара. При ответе на вопрос: «Если поставлять вовремя нужную Вам продукцию и своевременно расширять ассортимент товара, то на сколько увеличилась бы сумма Вашего среднего чека?» получены следующие данные, представленные на рисунке 2.5.

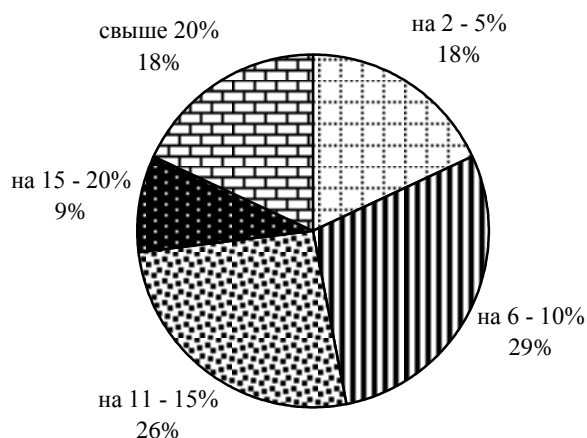


Рисунок 2.5 – Распределение респондентов по прогнозируемому увеличению объёмов продаж при своевременном расширении ассортимента товара

Исходя из полученных результатов видно, что при своевременном расширении ассортимента товара преимущественно спрос бы вырос от 6 до 15%, т.е. в среднем на 10%, что свидетельствует о необходимости реализации предложенного мероприятия по расширению ассортимента продукции.

## 2.3 Анализ ближнего окружения в аспекте предлагаемого мероприятия

### 2.3.1 Анализ потребителей с целью определения методов стимулирования продаж

Для прогноза объёма продаж было проведено повторное анкетирование целевой группы – потенциальных потребителей инструмента и масел. Потенциальными потребителями продукции автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) по горо-

ду Челябинску являются около 10 000 розничных клиентов и незначительное количество организаций (спрос организаций учитываться не будет). Рассчитаем объем выборки, который чаще всего определяется форматом вопросов. Объем составил 500 человек, то есть 5% от всей генеральной совокупности.

Сбор первичной маркетинговой информации на первом этапе проекта осуществлялся количественным исследованием путём личной беседы с розничными покупателями г. Челябинска, принимавших решение о приобретении инструмента и масел. На вопрос: «Чем Вы руководствуетесь при выборе автомаркета?» были получены следующие ответы: рекомендации специалистов – 36%; Интернет – 23%; газеты – 4%; наружная реклама – 36%; выставки в Уфе, Миассе и Челябинске – 11%.

Таким образом, среди методов стимулирования продаж следует выделить наружную рекламу, размещение рекламы в Интернет и выставки в Уфе, Миассе и Челябинске.

По результатам анкетирования были получены следующие данные: масла для двигателя, которые планируют приобрести потребители (в процентах к общему числу опрошенных):

- |                    |                  |                   |
|--------------------|------------------|-------------------|
| – Aga – 1%;        | – Castrol – 1%;  | – Mannol – 1%;    |
| – Bizol – 10%;     | – Ravenol – 1%;  | – Sibi – 1%;      |
| – Bp – 12%;        | – Select – 2%;   | – Spectrol – 1%;  |
| – Comma – 1%;      | – Shell – 5%;    | – Total – 1%;     |
| – Consol – 1%;     | – U-tech – 1%;   | – Valvoline – 1%; |
| – Liqui moly – 2%; | – Well run – 1%; | – Xado – 1%;      |
| – Luxoil – 1%;     | – Zic – 7%;      | – Esso – 7%;      |
| – Marly – 1%;      | – Лукойл – 18%;  | – Valco – 1%;     |
| – Mobil – 1%;      | – ТНК – 8%;      | – Texaco – 1%;    |
| – Nordix – 1%;     | – Ярнефть – 1%;  | – Sintec – 1%;    |
| – Oil right – 1%;  | – Chevron – 1%;  | – Jb german – 1%; |
| – Polo – 1%;       | – Elf – 1%;      | – Другие – 1%.    |
| – Qualitet – 1%;   | – Lg – 1%;       |                   |

Инструмент, который планируют приобрести потребители (в процентах к общему числу опрошенных):

- «АвтоДело» – 12%;
- «Trisco» – 4%;
- «Force» – 56%;
- «Bosch» – 10%;
- «King tony» – 7%;
- «Apelas» – 3%;
- «Sumake» – 4%;
- другие – 1%.
- «Baum professional» – 3%;

В результате анкетирования (Приложение Г) было выделено два целевых сегмента на каждом рынке, что представлено на рисунке 2.6.

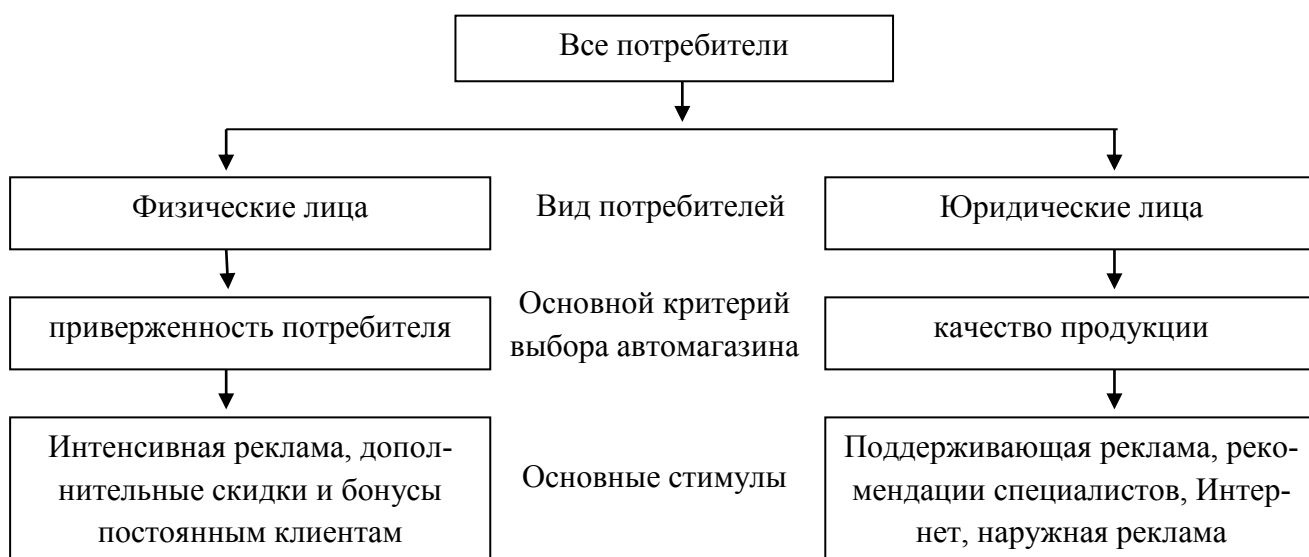


Рисунок 2.6 – Сегментация потребителей автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.)

Первый сегмент составили юридические лица. Здесь следует уделить особое внимание такому параметру как приверженность потребителя (его лояльность к автомаркету «Гепард» (ИП Васильев Д.А.)). Она находится на среднем уровне, поэтому следует её повышать за счёт интенсивной рекламы и дополнительных скидок и бонусов постоянным клиентам. Среди источников информации, которые использовались при подборе компании, здесь являются рекомендации специалистов и Интернет. Значит, прежде всего, рекламную информацию для данного сегмента следует размещать в сети Интернет.

Второй сегмент составили физические лица. В данном сегменте качество имеет решающее значение. Здесь следует использовать поддерживающую рекламу и стратегию удержания занятых позиций. В качестве источников информации здесь используются рекомендации специалистов, Интернет, газеты и наружная реклама.

Так как сегмент юридических лиц на рынке потребителей масел и инструмента занимает малую долю (что вытекает из результатов анкетирования), то целевым будет являться сегмент физических лиц.

### 2.3.2 Анализ конкурентов и определение объёмов продаж

Помимо автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) на рынке г. Миасса существуют другие предприятия, реализующие инструмент и масла для двигателя. Основные конкуренты всё те же, что и по основной продукции.

Анализируя возможности предприятия, представим агрегированные ответы на вопросы анкеты в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Усреднённые данные анкетирования

Критерий / предприятие	«Агама»	Магазин «Вектор»	«Аспект Плюс»	«Автомаркет ZIP»	«Гепард» (ИП Васильев Д.А.)
Цена	4,8	4,6	4,2	4,1	4,8
Качество	4,7	4,5	4,2	4,2	4,5
Известность предприятия на рынке	4,5	4,4	4,1	4,1	4,9
Доверие предприятию	4,6	4,8	4,3	4,5	4,9
Удобство заключения сделки	4,8	4,7	4,7	4,6	4,8
Возможность получения скидки	2,3	2,5	2,7	2,5	2,5
Итого	25,7	25,5	24,2	24	26,4

По результатам таблицы 2.1, видно, что несмотря на то, что автомаркет «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) будет занимать хорошие позиции на рынке, «Агама» и Магазин «Вектор» остаются всё-таки сильными конкурентами.

Рейтинговая оценка уровня конкурентов может быть представлена в виде таблицы 2.2.



Таблица 2.2 – Рейтинговая оценка уровня конкурентов

Наименование предприятия	Рейтинг
Автомаркет «Гепард» (ИП Васильев Д.А.)	I
«Agama»	II
Магазин «Вектор»	III
«Аспект Плюс»	IV
«Автомаркет ZIP»	V
Другие	VI

Стоит отметить, что «Аспект Плюс» потерял свои позиции на рынке, ухудшили финансовое положение за счёт недостаточно продуманной ценовой политики, не до конца проработанных технологий продаж и системы обслуживания клиентов.

Рассмотрим объёмы продаж конкурентов по маслам и по инструменту за 2017 – 2020 гг., что представлено в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Объёмы продаж конкурентов по маслам для двигателя

Год	«Agama»		Магазин «Вектор»		«Аспект Плюс»		«Автомаркет ZIP»	
	в л.	в руб.	в л.	в руб.	в л.	в руб.	в л.	в руб.
2017 г.	2 517	906 120	2 672	988 640	2 883	983 103	3 034	1 037 628
2018 г.	2 794	977 900	2 823	996 519	2 923	868 131	3 132	1 068 012
2019 г.	2 983	1 041 067	3 032	982 368	3 084	1 020 804	3 240	1 023 840
I кв. 2020 г.	345	121 785	355	123 895	381	123 063	382	127 206

Таким образом, видно, что в I квартале 2020 году объём продаж многих предприятий, реализующих инструмент и масла для двигателя, значительно снизился. Некоторые из тех предприятий, которые существовали на рынке до кризиса 2020 года, связанного с COVID-2019, прекратили своё существование, поэтому появились свободные ниши, которые может занять автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.). Прогнозируемый объём продаж масел для двигателя в автомаркете «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) был рассчитан как среднее значение по конкурентам за последний квартал.

Объёмы продаж конкурентов по инструменту за 2017 – 2020 гг. представлен в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Объёмы продаж конкурентов по инструменту

Год	«Agama»		Магазин «Вектор»		«Аспект Плюс»		«Автомаркет ZIP»	
	в шт.	в руб.	в шт.	в руб.	в шт.	в руб.	в шт.	в руб.
2017 г.	55	291 390	58	355 134	61	258 091	61	319 518
2018 г.	63	371 259	63	436 149	62	302 994	62	357 988
2019 г.	65	371 410	62	488 808	54	271 890	54	299 322
I кв. 2020 г.	9	50 715	10	69 767	11	51 894	10	55 183

Прогнозируемый объём продаж инструмента для автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) был рассчитан как среднее значение по конкурентам за последний квартал. Таким образом, планируемый объём реализации масел для двигателя и инструмента для автомобиля представлен в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Прогнозный объём продаж по маслу для двигателя и инструменту для автомобиля в 2021 году

В руб.

Наименование	Один квартал 2021 г.			2021 г.		
	количество, в л (шт.)	цена за л (за шт.)	итого	количество, в л (шт.)	цена за л (за шт.)	итого
Масло для двигателя	365,8	339	123 987	1 463,0	339	495 949
Инструмент для автомобиля	10,0	5 689	56 890	40,0	5 689	227 559
Всего выручка	-	-	180 877	-	-	723 508

### 2.3.3 Анализ поставщиков продукции

Для покупателей важно приобрести инструмент для автомобиля и масла для двигателя по выгодной цене, на которой не отражается качество и надежность покупки. Для этого предприятие автомаркет «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) планирует представить множество марок на любой вкус. Автомаркет «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) будет предлагать инструмент и масла для двигателя для своих клиентов по низким ценам потому, что будет работать напрямую с крупнейшими поставщиками, что обеспечит только качественные изделия.

Среди таких поставщиков следует отметить «Автотехконтракт 74», «АрсеналАвто», «СпецТранс», «Валео» и другие предприятия, зарекомендовавшие себя как надёжные поставщики. Автомаркет «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) рассчитывает оправдать доверие потребителей, с каждым покупателем будет строить положительные отношения. Увеличивая объёмы продаж, предприятие будет создавать еще более выгодные условия покупки и доставки инструмента и масел на дом.

Автомаркет «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) планирует наладить тесные партнёрские отношения с основными поставщиками американского инструмента «Snap-On», профессионального инструмента «Overhaul» и другого инструмента производства известных фирм Германии, Голландии, Тайваня и других, а также масел для двигателя.

Наценка на продукцию поставщиков автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) на инструмент и масла для двигателя составит 50 %, что является невысокой величиной по отрасли (в некоторых магазинах наценка на определённые виды автоинструмента достигает 100 – 400 %).

Соответственно автомаркет «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) устанавливает цены, меньшие, чем цены предприятий-конкурентов для розничных потребителей, что даёт возможность соперничать по ценам на рынке с основными конкурентами.

Сейчас в российских торговых сетях наценка колеблется от 50 до 200 %. Однако, некоторые товары в городских магазинах продаются по цене в 2 – 3 раза дороже цены производителя.

Эксперты сообщают, что за рубежом наценка на товар практически нигде не превышает 30 % от отпускной цены производителя. Причем это правило даже не закреплено законодательно. Во-первых, работает универсальный закон конкуренции, во-вторых, торговые предприятия просто берегут свою репутацию. В России существует Постановление о предельных наценках, которое действует только на товары первой необходимости, товары, реализуемые автомаркетом «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) к этой категории не относятся.

Перечень предприятий-производителей масел, чьи марки будут присутствовать на прилавках автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Перечень поставщиков масел

AGA	BIZOL	BP	COMMA	CONSOL	LIQUI MOLY
027MS 0W40	Diesel Gold Formula 1	Visco 3000	Syner-G Eurolite	Ультима Люкс Турбо Спринт Ультра 5W40 Ультра 0W40	Super Leichtlauf Synthoil High Tech
LUXOIL	MARLY	MOBIL	NORDIX	OIL RIGHT	POLO
Стандарт	Gold GTS	Super S Delvac MX Synt S	Экстра Ультра Классик Премиум	Классик	XPD Super
Сириус	TSI	Supreme	Helix Ultra Helix Plus	City Navigator	Turbo LD LL Plus
ZIC	ЛУКОЙЛ	ТНК	ЯРНЕФТЬ	CHEVRON	ELF
XQ	Супер	Мотор Ойл Супер Ойл	Ярнефть	Supreme Synthetic	Excellium LDX Excellium
Deluxe Gold PAO	Elite Classic Legend Ester	Люкс-4	Galax Турбо Универсал Polarm	Quartz 9000	SynPower Dura Blend SynPower 0W40
XADO	ESSO	VALCO	TEXACO	SINTEC	JB GERMAN
Atomic Oil	Ultra	S5000	Havoline Extra Havoline	Ультра	Formula XXL

Автомаркет «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) будет для начала приобретать минимальную партию инструмента и масел. После того, как точно определиться объём спроса на каждую марку объём закупок изменится в соответствии со спросом.

В таблице 2.7 указаны цены предприятий-поставщиков на масла для двигателя для розничных потребителей и для автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.), а также представлена средняя цена.

Таблица 2.7 – Цены на масла для двигателя по основным поставщикам

Наименование предприятия-производителя	Средняя цена приобретения масла у поставщиков, руб./л.	Средняя цена продажи масла (с наценкой 50%), руб./л.	Минимальная партия, шт. / упаковка	Сумма, руб.
AGA	128,38	256,75	4,00	513,50
BIZOL	129,35	258,70	8,00	1 034,80
BP	164,94	329,88	4,00	659,75
COMMA	221,49	442,98	8,00	1 771,90
CONSOL	126,91	253,83	10,00	1 269,13
LIQUI MOLY	197,11	394,23	3,00	591,34
LUXOIL	125,45	250,90	8,00	1 003,60
MARLY	131,79	263,58	4,00	527,15
MOBIL	193,70	387,40	35,00	6 779,50
NORDIX	221,49	442,98	3,00	664,46
OIL RIGHT	141,05	282,10	4,00	564,20
POLO	141,05	282,10	8,00	1 128,40
QUALITET	179,08	358,15	6,00	1 074,45
CASTROL	304,85	609,70	3,00	914,55
RAVENOL	170,79	341,58	2,00	341,58
SELECT	182,49	364,98	4,00	729,95
SHELL	283,40	566,80	2,00	566,80
U-TECH	162,01	324,03	10,00	1 620,13
WELL RUN	183,46	366,93	3,00	550,39
ZIC	138,13	276,25	4,00	552,50
ЛУКОЙЛ	123,50	247,00	48,00	5 928,00
ТНК	121,55	243,10	10,00	1 215,50
ЯРНЕФТЬ	115,70	231,40	3,00	347,10
CHEVRON	197,11	394,23	12,00	2 365,35
ELF	174,69	349,38	4,00	698,75
LG	148,36	296,73	4,00	593,45
MANNOL	223,93	447,85	6,00	1 343,55
SIBI	147,39	294,78	3,00	442,16
SPECTROL	220,03	440,05	4,00	880,10
TOTAL	158,11	316,23	6,00	948,68
VALVOLINE	140,24	280,48	2,00	280,48
XADO	161,04	322,08	4,00	644,15
ESSO	182,49	364,98	3,00	547,46
VALCO	135,20	270,40	4,00	540,80
TEXACO	145,44	290,88	2,00	290,88
SINTEC	132,28	264,55	3,00	396,83
JB GERMAN	217,46	434,93	10,00	2 174,64
Средняя цена	169,50	338,99	-	42 495,93

Таким образом, на пополнение оборотных средств для закупки масел до начала реализации проекта потребуется 42 495 рублей 93 коп. (средняя цена закупа составляет 160 руб. 50 коп. за литр при количестве марок – 37 наименований).

Каталог инструмента в автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) будет представлен следующими брендами: «АвтоДело» (серия «СТАНДАРТ», серия «ПРОФЕССИОНАЛ», серия «ЧЕРНАЯ СТАЛЬ», серия «СПЕЦИНСТРУМЕНТ»); «FORCE»; «KING TONY»; «SUMAKE»; «BAUM Professional»; «Trisco»; «Bosch» и «APELAS».

Цены на наборы инструмента для автомобиля у основных поставщиков указаны в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Цены на инструмент по основным поставщикам

Наименование предприятия-производителя	Средняя цена приобретения инструмента у поставщиков, руб./шт.	Средняя цена продажи инструмента для автомобиля (с наценкой 50%), руб./шт.	Минимальная партия, шт.	Сумма, руб./шт.
«АвтоДело»	2 358,00	4 716,00	2,00	4 716,00
«FORCE»	2 598,00	5 196,00	2,00	5 196,00
«KING TONY»	2 607,00	5 214,00	4,00	10 428,00
«SUMAKE»	2 674,00	5 348,00	4,00	10 696,00
«BAUM Professional»	2 983,00	5 966,00	4,00	11 932,00
«Trisco»	3 159,00	6 318,00	2,00	6 318,00
«Bosch»	3 174,00	6 348,00	5,00	15 870,00
«APELAS»	3 203,00	6 406,00	2,00	6 406,00
Средняя цена	2 844,50	5 689,00	-	71 562,00

Таким образом, на пополнение оборотных средств для закупки инструмента до начала реализации мероприятия потребуется 71 562 рублей 00 коп. (средняя цена закупа 2 844 руб. 50 коп за один набор инструмента для автомобиля при количестве марок – 8 наименований).

Всего на пополнение оборотных средств для закупки масел для двигателя и инструмента для автомобиля до начала реализации мероприятия потребуется 114 057 руб. 93 коп.

## 2.4 Планирование инвестиций

Исходя из результатов проведённых маркетинговых исследований, наибольшим спросом пользуется инструмент для автомобиля и масла для двигателя, которые либо отсутствуют вообще, либо есть возможность их приобрести только под заказ. Тот ассортимент, который есть на витринах автомаркета, не способен в полной мере удовлетворить покупателей, поэтому предлагается расширить ассортимент товара за счёт инструмента и масел.

С целью информирования потребителей как действующих, так и потенциальных в автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) будет размещена информация на Интернет-сайте предприятия. С целью продвижения новой продукции на рынок, автомаркет «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) будет размещать рекламу в сети Интернет, так как в связи с текущей ситуацией большая часть населения страны перешла на заказы через сайт в Интернете.

Бюджет плана маркетинга представлен в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Бюджет плана маркетинга

Наименование	Стоимость	Количество, в шт.	В руб.
			Сумма
Написание сообщения, внесение изменений о новой продукции на сайт в раздел «Новости», внесение поправок по наличию	5 000	1	5 000
Продвижение новой продукции по поисковым словам в верхних строках списка в Интернете	3 000	20	6 000
Размещение рекламных блоков на сайтах с миллионными просмотрами	15 000	3	45 000
Размещение мини-объявления в почте «Mail» над сообщениями	300	10	3 000
Итого	-	-	59 000

Для реализации мероприятия необходимо приобрести одну витрину стоимостью 15 300 рублей в организации «ВитринаМаг», так как с ней ранее был заключен долгосрочный договор на 3 года на поставку витрин.

Определим общую сумму инвестиций. Суммарные инвестиционные затраты по предлагаемому к реализации проекту представлены в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Инвестиционные затраты по мероприятию

В руб.

Наименование	Цена	Количество, шт.	Сумма
Витрина (включая сборку и доставку)	15 300	1	15 300,00
Написание сообщения, внесение изменений о новой продукции на сайт в раздел «Новости», внесение поправок по наличию	5 000	1	5 000
Продвижение новой продукции по поисковым словам в верхних строках списка в Интернете	3 000	20	6 000
Размещение рекламных блоков на сайтах с миллионными просмотрами	15 000	3	45 000
Размещение мини-объявления в почте «Mail» над сообщениями	300	10	3 000
Закуп масел для двигателя для перепродажи	169	251	42 495,93
Закуп инструмента для автомобиля для перепродажи	2 844,50	25	71 562,00
Доставка первоначального объёма масел для двигателя (5 % от заказа)	3 268,92	1	3 268,92
Доставка первоначального объёма инструмента для автомобиля (5 % от заказа)	5 504,77	1	5 504,77
Итого	-	-	194 060,82

Срок проекта – 3 года 7 месяцев. Календарный план по мероприятию в соответствии с вышеприведёнными данными представлен в таблице 2.11.

Таблица 2.11 – Календарный план

Наименование работ	Дата начала	Дата окончания	Сумма, в руб.
Разработка направлений расширения ассортимента продукции	01.06.2020	05.06.2020	0
Разработка анкеты	06.06.2020	10.06.2020	0
Проведение опроса на предмет востребованности продукции предприятия	11.06.2020	21.06.2020	0
Обработка результатов опроса потребителей	22.06.2020	30.06.2020	0



## Окончание таблицы 2.11

Наименование работ	Дата начала	Дата окончания	Сумма, в руб.
Разработка анкеты для проведения второго этапа анкетирования	01.07.2020	10.07.2020	0
Выявление потенциального спроса на продукцию, необходимую клиентам, но не представленную на витринах магазина	11.07.2020	21.07.2020	0
Обработка анкетных данных	22.07.2020	31.07.2020	0
Определение основных затратных статей проекта	01.08.2020	10.08.2020	0
Определение источников финансирования проекта	11.08.2020	15.08.2020	0
Анализ основных конкурентов	16.08.2020	20.08.2020	0
Анализ основных поставщиков	21.08.2020	31.08.2020	0
Написание бизнес-плана проекта	01.09.2020	30.09.2020	0
Заключение предварительных договоров и протоколов о намерениях с фирмами-производителями инструментов и масел	01.10.2020	31.10.2020	0
Приобретение витрины	01.11.2020	15.11.2020	15 300,00
Оплата первоначального объёма масел для двигателя с целью дальнейшей перепродажи	01.11.2020	15.11.2020	42 495,93
Оплата первоначального объёма инструментов для автомобиля с целью дальнейшей перепродажи	01.11.2020	15.11.2020	71 562,00
Написание сообщения, внесение изменений о новой продукции на сайт в раздел «Новости», внесение поправок по наличию	15.11.2020	30.11.2020	5 000
Продвижение новой продукции по поисковым словам в верхних строках списка в Интернете	15.11.2020	30.11.2020	6 000
Размещение рекламных блоков на сайтах с миллионными просмотрами	15.11.2020	30.11.2020	45 000
Размещение мини-объявления в почте «Mail» над сообщениями	15.11.2020	30.11.2020	3 000
Доставка масел для двигателя с целью дальнейшей перепродажи	01.12.2020	31.12.2020	3 268,92
Доставка инструментов для автомобиля с целью дальнейшей перепродажи	01.12.2020	31.12.2020	5 504,77
Реализация новой продукции из наличия через магазин и через сайт	01.01.2021	01.01.2022	-
Итого	01.06.2022	31.12.2023	-

Реализацию проекта планируется начать с 01.06.2020 года, однако, реализация новой продукции из наличия через магазин и через сайт будет осуществляться только с 01.01.2021 года. Денежные средства на расчётном счёте предприятия находятся в количестве 890 000 рублей, их явно недостаточно, поэтому будут использованы собственные денежные средства для реализации проекта.

## 2.5 План текущих расходов по проекту

В плане расходов необходимо учесть переменные и постоянные затраты по мероприятию. В таблице 2.12 представлены переменные затраты.

Таблица 2.12 – Переменные затраты на единицу продукции

В руб.

Наименование	Затраты на единицу продукции	Объём реализации, в л (шт.)	Суммарные переменные затраты
Стоимость закупа продукции для перепродажи:			
– затраты на закуп масел;	260,77	1 463,00	381 499,23
– затраты на закуп инструмента.	4 376,14	40,00	175 045,64
Переменные издержки обращения:			
– транспортные расходы по доставке масел;	16,95	1463,00	24 797,45
– транспортные расходы по доставке инструмента;	284,45	40,00	11 377,97
– доплата к заработной плате продавцов от реализации масел;	23,73	1463,00	34 716,43
– доплата к заработной плате продавцов от реализации инструмента;	284,45	40,00	11 377,97
– доплата к заработной плате грузчиков от реализации масел;	10,17	1463,00	14 878,47
– доплата к заработной плате грузчиков от реализации инструмента.	170,67	40,00	6 826,78
Итого	-	-	465 729,23

Затраты на закуп продукции для перепродажи составят 50 % от цены реализации (на 50 % меньше цены). Транспортные расходы на 2021 год составят 5 % от объёма реализации (согласно данным по другим видам продукции). Доплата к заработной плате продавцов составит 7 % от объёма продаж (в чью смену будет ре-

ализована продукция, тот и получит доплату к заработной плате). Доплата к заработной плате грузчиков составит 3 % от объёма продаж (в чью смену будет привезена продукция для перепродажи, тот и получит доплату к заработной плате).

Далее рассчитаем постоянные затраты по проекту, представленные в таблице 2.13.

Таблица 2.13 – Постоянные затраты по проекту

Наименование	Сумма
Доплата генеральному директору	2 000
Доплата главному бухгалтеру	1 000
Канцелярия (дополнительно к имеющимся расходам на канцтовары)	50
Поддерживающая реклама	3 000
Итого	6 050

В руб.

Предприятие находится на общей системе налогообложения. На рисунке 2.7 представлены налоги проекта.

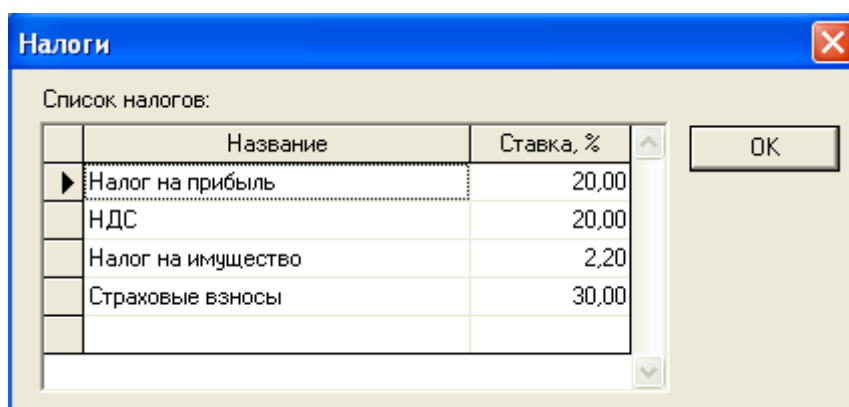


Рисунок 2.7 – Налоги проекта

## 2.6 План прибылей и убытков по мероприятию

Текущее планирование проекта заключается в разработке плана прибылей и убытков, плана движения денежных средств, планового бухгалтерского баланса, поскольку эти формы планирования отражают финансовые цели автомаркета

«Гепард» (ИП Васильев Д.А.). Все три плановых документа основываются на одних и тех же исходных данных.

На рисунке 2.8 представлен план прибылей и убытков автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) по мероприятию в расчёте на 3 года и 7 месяцев: с 1 июня 2020 года по 31 декабря 2023 года.

	6.2020	3кв. 2020г.	4кв. 2020г.	1кв. 2021г.	2кв. 2021г.	3кв. 2021г.	4кв. 2021г.	2022 год	2023 год
▶ Валовый объем продаж				122744,92	214588,14	153359,32	151473,73	613437,29	613150,00
Потери									
Налоги с продаж									
Чистый объем продаж				122744,92	214588,14	153359,32	151473,73	613437,29	613150,00
Материалы и комплектующие				67509,64	118023,36	84347,54	83310,48	337390,17	337232,16
Сдельная зарплата				17645,76	30847,02	22046,18	22052,76	88184,72	88140,65
Суммарные прямые издержки				85155,39	148870,38	106393,72	105363,24	425574,89	425372,81
Валовая прибыль				37589,52	65717,76	46965,60	46110,49	187862,40	187777,19
Налог на имущество									
Административные издержки				127,12	127,12	127,12	127,12	508,47	508,47
Производственные издержки									
Маркетинговые издержки				7627,12	7627,12	7627,12	7627,12	30508,47	30508,47
Зарплата административного персонала				11700,00	11700,00	11700,00	11700,00	46800,00	46800,00
Зарплата производственного персонала									
Зарплата маркетингового персонала									
Суммарные постоянные издержки				19454,24	19454,24	19454,24	19454,24	77816,95	77816,95
Амортизация									
Проценты по кредитам									
Суммарные непроизводственные издержки									
Другие доходы									
Другие издержки			176087,47						
Убытки предыдущих периодов				4402,19	4402,19	4402,19	4402,19	17608,75	17608,75
Прибыль до выплаты налога			-176087,47	18135,28	46263,52	27511,36	26656,25	110045,45	109960,24
Суммарные издержки, отнесенные на прибыль									
Прибыль от курсовой разницы									
Налогооблагаемая прибыль				13733,10	41861,33	23109,18	22254,06	92436,70	92351,49
Налог на прибыль				2746,62	8372,27	4621,84	4450,81	18487,34	18470,30
Чистая прибыль			-176087,47	15388,66	37891,25	22889,53	22205,44	91558,11	91489,94

Рисунок 2.8 – План прибылей и убытков по мероприятию

В соответствии с представленными данными видно, что начиная с 1 квартала 2021 года предприятие начинает получать прибыль.

## 2.7 Кэш-фло

Кэш-фло («Cash Flow») – одно из важнейших понятий современного финансового анализа, финансового планирования и управления финансами. На рисунке 2.9 представлен кэш-фло по проекту.

	6.2020	3кв. 2020г.	4кв. 2020г.	1кв. 2021г.	2кв. 2021г.	3кв. 2021г.	4кв. 2021г.	2022 год	2023 год
▶ Поступления от продаж				144839,00	253214,00	180964,00	178739,00	723856,00	723517,00
Затраты на материалы и комплектующие				83303,36	141989,73	97715,32	98641,98	396877,40	398838,23
Затраты на сдельную заработную плату				14235,84	24223,42	16628,64	17024,68	67608,40	67964,91
Суммарные прямые издержки				97539,20	166213,15	114343,96	115666,66	464485,80	466803,15
Общие издержки				9150,00	9150,00	9150,00	9150,00	36600,00	36600,00
Затраты на персонал				9000,00	9000,00	9000,00	9000,00	36000,00	36000,00
Суммарные постоянные издержки				18150,00	18150,00	18150,00	18150,00	72600,00	72600,00
Вложения в краткосрочные ценные бумаги									
Доходы по краткосрочным ценным бумагам									
Другие поступления									
Другие выплаты									
Налоги				8603,18	16315,59	13659,56	22663,93	95276,44	92106,36
Кэш-фло от операционной деятельности				20546,62	52535,26	34810,48	22258,41	91493,76	92007,49
Затраты на приобретение активов									
Другие издержки подготовительного периода			207783,21						
Поступления от реализации активов									
Приобретение прав собственности (акций)									
Продажа прав собственности									
Доходы от инвестиционной деятельности									
Кэш-фло от инвестиционной деятельности			-207783,21						
Собственный (акционерный) капитал									
Займы									
Выплаты в погашение займов									
Выплаты процентов по займам									
Лизинговые платежи									
Выплаты дивидендов									
Кэш-фло от финансовой деятельности									
Баланс наличности на начало периода	270000,00	270000,00	270000,00	62216,79	82763,41	135298,67	170109,15	192367,56	283861,31
Баланс наличности на конец периода	270000,00	270000,00	62216,79	82763,41	135298,67	170109,15	192367,56	283861,31	375868,80

Рисунок 2.9 – Кэш-фло, в руб.

Далее проведем оценку эффективности предлагаемого инвестиционного проекта.

## 2.8 Определение ставки дисконтирования

На основании полученных результатов по мероприятию можно рассчитать критерии эффективности мероприятия. Для расчета данных критериев необходимо определить ставку дисконта. Так как источником финансирования являются собственные средства предприятия, то ставку дисконтирования рассчитаем по методу расчета стоимости капитальных активов CAPM (формула 2.1):

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

где  $\beta$  – коэффициент, измеряющий относительный уровень дохода проекта по сравнению со средним доходом проектов того же типа;

$R_m$  – средняя доходность отрасли;

$R$  – безрисковая ставка доходности.

В качестве безрисковых активов возьмём ставку рефинансирования, которая составляет 5,50 % годовых [16].  $\beta$ -коэффициент приведён в соответствии со спецификой отрасли (сфера услуг, подотрасль «торговля») и равен 1,01 (данные для расчёта приведены в приложении Е).

Для определения ставки доходности отрасли были рассмотрены ПИФы за период с 30.03.2019 г. по 30.03.2020 г.: «ВТБ – Фонд Компаний малой и средней капитализации» (27,27 %), «Сбербанк – Фонд Сбалансированный» (23,34 %) и «УРАЛСИБ Профессиональный» (19,13 %). Среднее значение составило 23,25 % [28]. Средняя ставка доходности отрасли согласно представленной методике рассчитывается по формуле (2.2):

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

где  $R_m$  – реальная средняя ставка доходности отрасли;

$E_m$  – номинальная средняя ставка доходности отрасли (средняя доходность по трем ПИФам: 23,25 %);

$i$  – прогнозируемый темп инфляции, 4 % годовых [13].

Подставив необходимые данные в формулу (2.2), реальная средняя ставка доходности отрасли составит:

$$R_m = \frac{1 + 0,2325}{1 + 0,04} - 1 = 0,1851 \text{ или } 18,51 \%$$

Подставляя значения реальной средней ставки доходности в формулу (2.2), получается, что ставка дисконтирования составляет:

$$r = 5,50 + 1,01 \cdot (18,51 - 5,50) = 18,63 \%$$

Подставив все значения в формулу получим ставку дисконтирования, равную 18,63 %. С помощью расчета интегральных показателей и рассчитанной ставки дисконта проведем оценку эффективности проекта.

## 2.9 Оценка эффективности мероприятия

Оценим эффективность мероприятия с помощью интегральных показателей.

Для того, чтобы определить эффективность инвестиций в проект, определим чистую приведенную стоимость предлагаемого к реализации проекта на основе денежных потоков.

Чистая приведенная стоимость денежных потоков рассчитывается по формуле (2.3):

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I_0, \quad (2.3)$$

где NPV – чистая приведенная стоимость денежных потоков;

CF<sub>t</sub> – чистый поток денежных средств;

r – ставка дисконтирования;

t – период, за который нужно произвести расчет.

I<sub>0</sub> – объем начальных инвестиций.

Согласно проведенным расчётам чистая приведённая стоимость составит 40 599 руб.

Рассчитаем простой период окупаемости проекта (PP) от начала осуществления проекта до достижения периода, за который инвестиционные затраты покрываются денежными поступлениями (формула 2.4):

$$PP = \frac{I_0}{NP} \cdot 365, \quad (2.4)$$

где I<sub>0</sub> – первоначальные инвестиции по мероприятию;

NP – чистая прибыль.

Период, необходимый на покрытие инвестиций за счет генерируемого проектом чистого денежного потока, составляет 29 месяцев.

Для определения периода, через которое дисконтированная сумма притоков должна полностью сравняться с дисконтированной суммой оттоков денежных средств по рассматриваемому проекту, рассчитывается дисконтированный срок окупаемости проекта по формуле (2.5) [2]:

$$DPP = \frac{I_0}{\sum_{t=1}^n CF_t \cdot \frac{1}{(1+IRR)^t}}, \quad (2.5)$$

где DPP – дисконтированный период окупаемости.

Дисконтированный период окупаемости предлагаемого к реализации проекта будет равен 35 месяцам.

Далее рассчитаем индекс доходности (формула 2.6), который характеризует сколько дисконтированного дохода будет получено на 1 рубль дисконтированных инвестиций:

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n CF_t \cdot \frac{1}{(1+IRR)^t}}{I_0}, \quad (2.6)$$

где PI – индекс доходности [2].

Индекс доходности имеет показатель больше единицы ( $PI = 1,20$ ), что свидетельствует о целесообразности реализации проекта.

Рассчитаем последний показатель – внутреннюю норму рентабельности, который демонстрирует максимальную альтернативную стоимость инвестиций, под которую их возможно получить, но при этом проект имеет нулевую доходность (формула 2.7):

$$NPV = \sum_{t=1}^n CF_t \cdot \frac{1}{(1+IRR)^t} - I_0 = 0, \quad (2.7)$$

где IRR – внутренняя норма рентабельности [2].



Данный интегральный показатель рассчитан при ставке дисконтирования равной 18,63 % и составляет 37,29 %, что говорит о наличии запаса устойчивости проекта.

Рассчитанные интегральные показатели эффективности проекта при сроке проекта 43 месяца (3 года 7 месяцев) приведены на рисунке 2.10.

Показатель	Рубли
▶ Ставка дисконтирования, %	18,63
Период окупаемости - РВ, мес.	29
Дисконтированный период окупаемости - DPВ, мес.	35
Средняя норма рентабельности - АRR, %	42,13
Чистый приведенный доход - NPV	40 599
Индекс прибыльности - PI	1,20
Внутренняя норма рентабельности - IRR, %	37,29
Модифицированная внутренняя норма рентабельности - MIRR, %	20,67

Рисунок 2.10 – Интегральные показатели эффективности проекта

В соответствии с данными рисунка 2.10 видно, что проект окупится за 29 месяцев (простой срок окупаемости) и за 35 месяцев (дисконтированный срок окупаемости).

Чистый приведенный доход выше нуля (40 599 руб. за 3 года 7 месяцев реализации проекта), значит проект приносит прибыль. На вложенный рубль проект даст 20 коп. прибыли согласно значению индекса доходности. Критерий IRR больше цены капитала (37,29 % против 18,63 %), следовательно, проект имеет существенный запас прочности.

Из всего вышеизложенного, можно сделать вывод о том, что проект является эффективным и его целесообразно принять к реализации.

Далее проводился анализ рисков проекта, в том числе анализ чувствительности, безубыточности проекта и Монте-Карло.

## 2.10 Анализ рисков

### 2.10.1 Анализ чувствительности

Анализ рисков проекта представлен анализом чувствительности, анализом безубыточности и анализом Монте-Карло.

Базовый критерий, на котором основывается анализ чувствительности, – это чистый дисконтированный доход [2]. Расчет производился в диапазоне изменений от -40% до +40% с шагом расчета 20%. Чтобы проанализировать чувствительность, использованы следующие параметры: цена сбыта, объем сбыта, зарплата персонала, общие и прямые издержки (рисунок 2.11).

NPV, в руб.

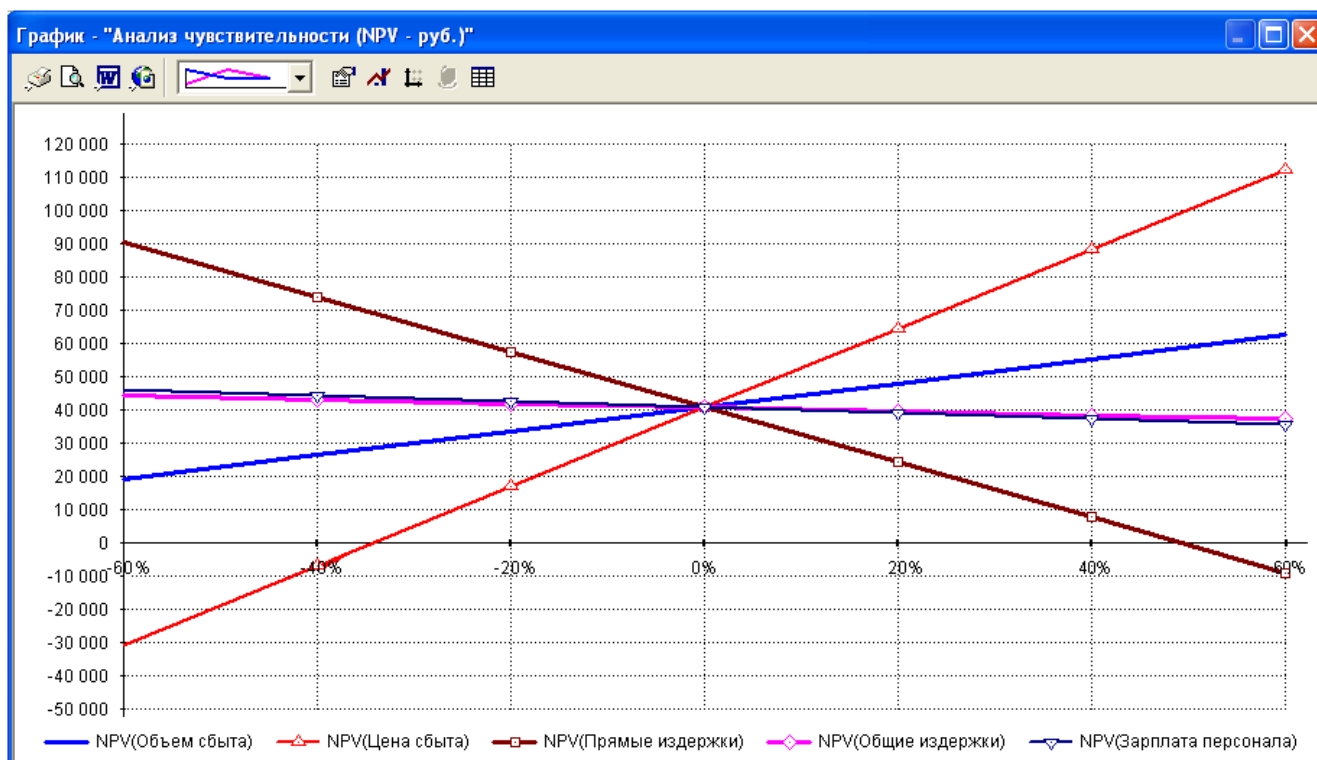


Рисунок 2.11 – Анализ чувствительности проекта

Анализ чувствительности показал, что проект наиболее чувствителен к изменению цены сбыта. При уменьшении цены сбыта на 35 % NPV проекта станет отрицательным. Снижение цены невозможно, так как цены на рынке будут минимальными из конкурентных при высочайшем качестве продукции.

Что касается остальных параметров проекта, то при их изменении более, чем на 50 % в разные стороны проект остаётся прибыльным, следовательно, эти показатели не влияют существенным образом на изменение NPV.

Таким образом, проект можно признать низко рискованным, поэтому его необходимо принять к реализации.

### 2.10.2 Анализ безубыточности

Анализ безубыточности показывает, сколько предприятие способно заработать прибыли, если обеспечит себе определенный объем продаж выпускаемой продукции в количественном выражении [18].

Точка безубыточности (Тб/у) рассчитывается по формуле (2.8):

$$\text{Тб/у} = \frac{\text{ПЗ}}{\text{В} - \text{ПерЗ}} \cdot 100\%, \quad (2.8)$$

где ПЗ – сумма постоянных расходов на весь объем реализации продукции;

В – выручка от реализации продукции;

ПерЗ – переменные расходы на продукцию.

Маржинальная прибыль по проекту (МП) рассчитывается как разница между выручкой и переменными затратами по формуле (2.9):

$$\text{МП} = \text{В} - \text{ПерЗ}. \quad (2.9)$$

Определение запаса финансовой прочности (ЗФП) характеризует на сколько процентов можно снизить плановый объем продаж до безубыточного состояния (формула 2.10) [18]:

$$\text{ЗФП} = \frac{(\text{В} - \text{Тб/у})}{\text{В}} \cdot 100\%. \quad (2.10)$$

Расчет точки безубыточности (без НДС), запаса финансовой прочности и операционного рычага по проекту расширения ассортимента продукции за счёт масел для двигателя и инструмента для автомобиля за 2020 – 2023 гг. приведён на рисунке 2.12.

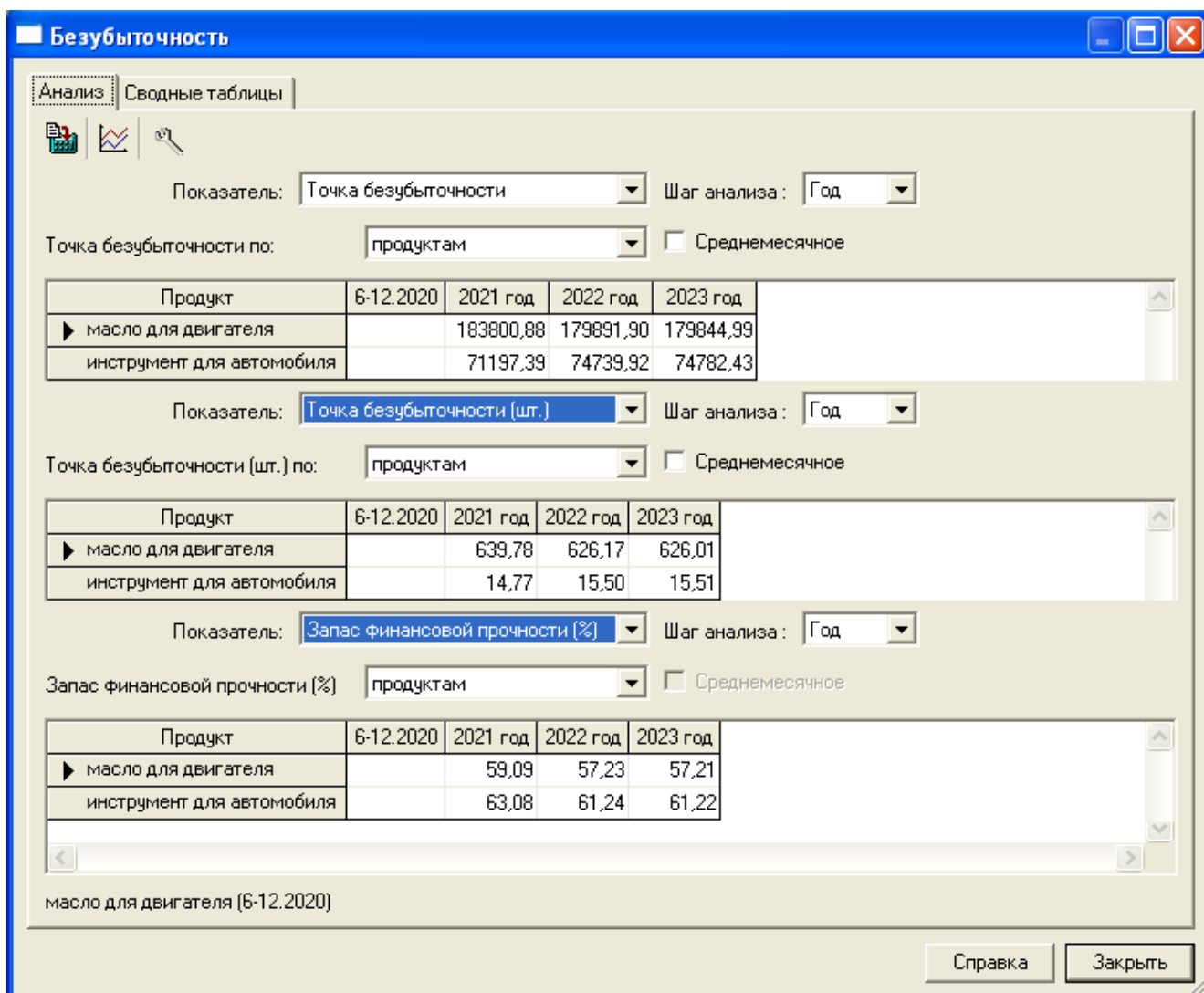


Рисунок 2.12 – Расчет точки безубыточности (без НДС)

Как видно из полученных данных, запланированный объем продаж автоторговца «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) проекту расширения ассортимента продукции за счёт масел для двигателя и инструмента для автомобиля превышает безубыточный объем по всем позициям, что говорит о том, что проект будет приносить прибыль.

Следует отметить, что объём продаж может только возрастать по мере того как новые клиенты будут узнавать о новой продукции. В течение всего срока проекта цена будет фиксированной, поэтому при формировании цены инфляция не учитывается.

Результаты расчета анализа безубыточности в денежном выражении по проекту расширения ассортимента продукции за счёт масел для двигателя на конец 2023 года наглядно представлены на рисунке 2.13.

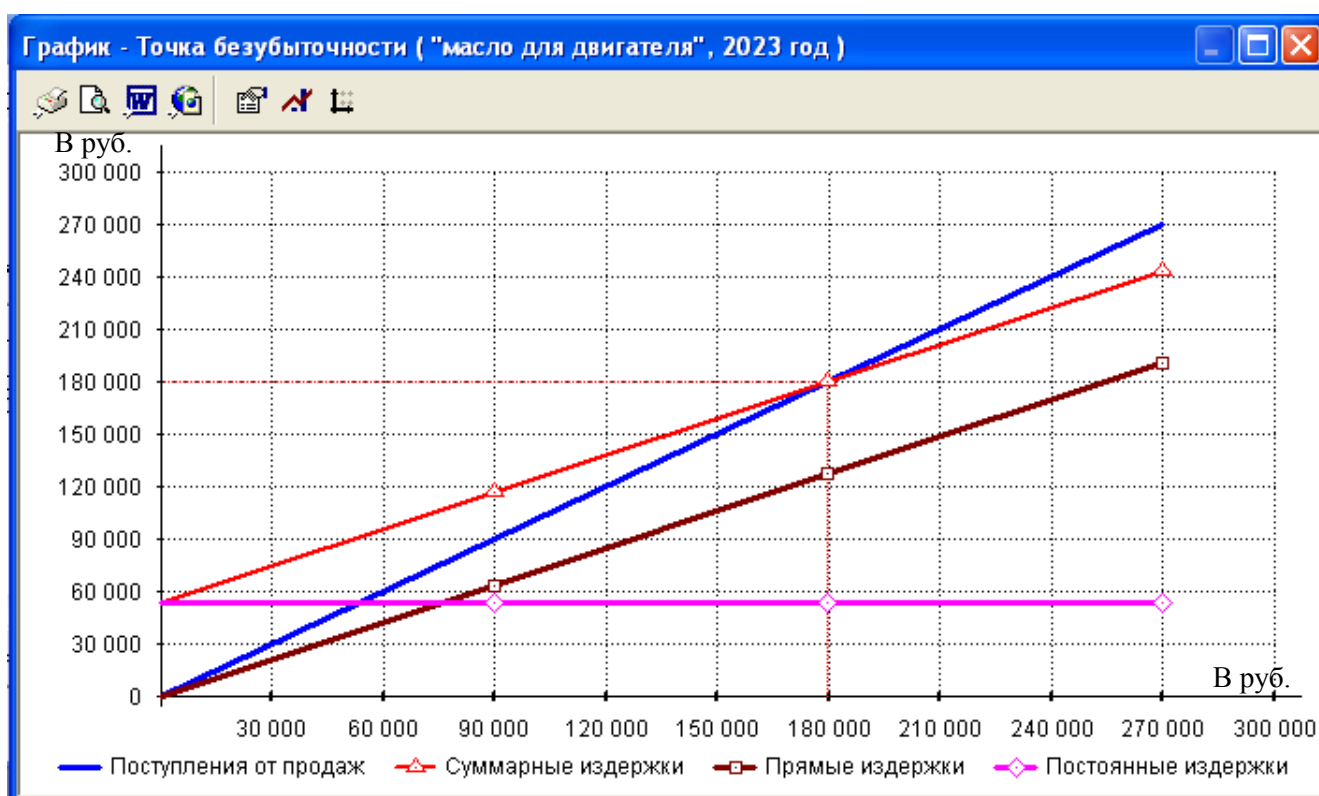


Рисунок 2.13 – Точка безубыточности в денежном выражении по проекту расширения ассортимента продукции за счёт масел для двигателя на конец 2023 года

Запланированный объем продаж по проекту расширения ассортимента продукции за счёт масел для двигателя на конец 2023 года превышает безубыточный объем продаж, что говорит о том, что проект будет приносить прибыль. Запас финансовой прочности по данной продукции составляет 57,21 % на конец 2023 года.

Результаты расчета анализа безубыточности в денежном выражении по проекту расширения ассортимента продукции за счёт инструмента для автомобиля на конец 2023 года наглядно представлены на рисунке 2.13.

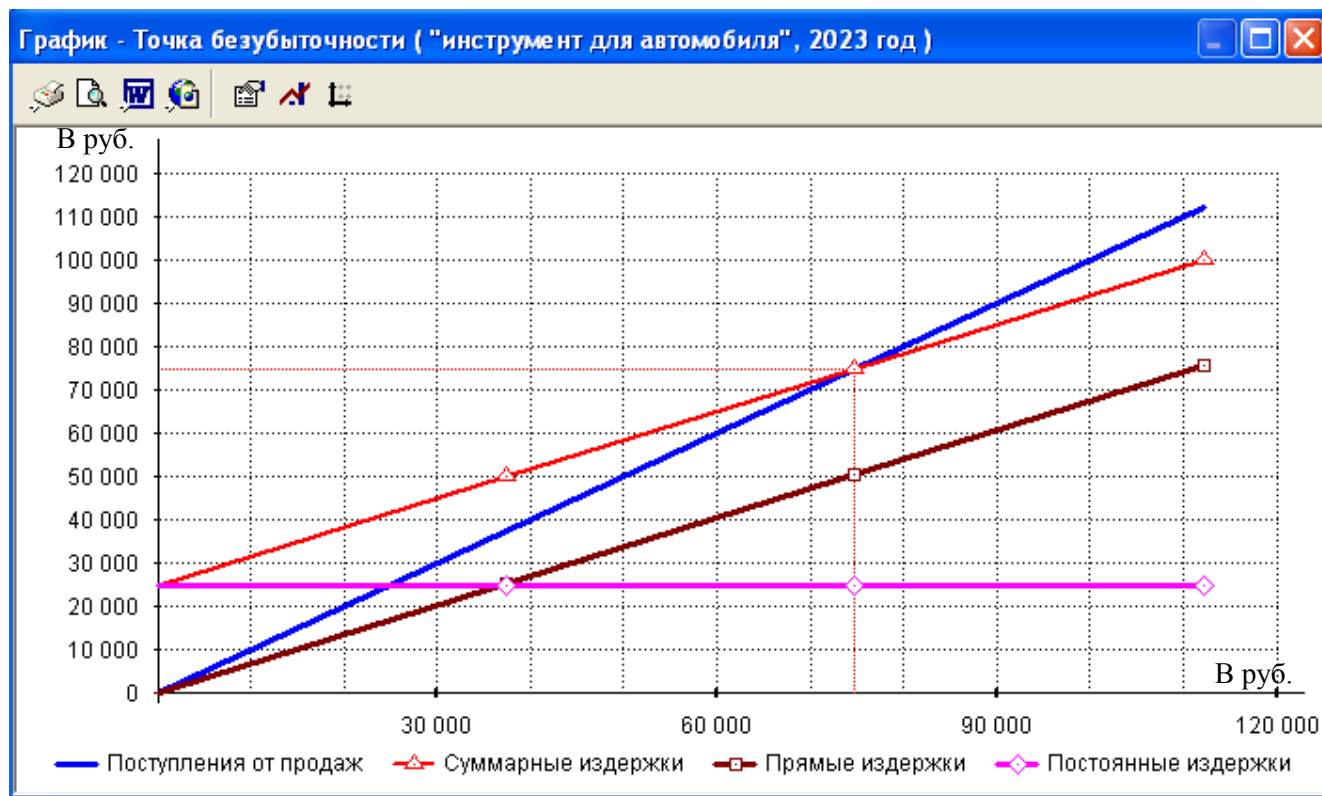


Рисунок 2.13 – Точка безубыточности в денежном выражении по проекту расширения ассортимента продукции за счёт инструмента для автомобиля на конец 2023 года

Запланированный объем продаж по проекту расширения ассортимента продукции за счёт инструмента для автомобиля на конец 2023 года превышает безубыточный объем продаж, что говорит о том, что проект будет приносить прибыль.

Запас финансовой прочности по данной продукции составляет 61,22 % на конец 2023 года.

Таким образом, высокий запас финансовой прочности позволяет судить о надёжности проекта.

### 2.10.3 Анализ Монте-Карло

Анализ Монте-Карло показывает как изменяются показатели проекта при изменении сразу нескольких рыночных параметров [2].

В качестве входных параметров использованы те факторы, которые оказали наибольшее влияние на NPV по результатам анализа чувствительности (цена сбыта, объем сбыта, зарплата персонала, общие и прямые издержки).

Диапазон изменений параметров – от +10% до -10%. Число расчетов – 1000.

Данные статистического анализа проекта (эффективность инвестиций по результатам анализа Монте-Карло) показаны на рисунке 2.14.

Рисунок 2.14 – Эффективность инвестиций по результатам анализа Монте-Карло

Кроме того, в ходе проведенного анализа рисков методом Монте-Карло устойчивость проекта составила 100 %. То есть в 100 случаях из 100 проект будет доведен до завершения. Это очень хороший показатель устойчивости проекта, но он еще не гарантирует качество инвестиционных критериев, поэтому следует рас-

смотреть средние значения показателей эффективности, которые необходимо с плановыми значениями показателями эффективности.

Средние значения всех показателей являются удовлетворительными, что позволяет надеяться на то, что большинство расчетов дает приемлемые результаты. Для окончательных выводов необходимо учитывать также параметр неопределенности, то есть разброс результатов. Чем меньше неопределенность, тем ближе лежат значения случайных величин в разрезе каждого показателя, тем точнее средняя величина и меньше риск, что значение показателя отклонится от ожидаемой средней величины. Приемлемым отклонением считается в пределах 30 %. В данном случае значение неопределенности для всех показателей 26 % и ниже. Следовательно, можно сказать, что риск получения среднего значения, отличающегося от расчетного значения минимален для всех показателей. Немало полезной информации можно извлечь из гистограммы распределения показателя чистой приведенной стоимости (рисунок 2.15).

В долях

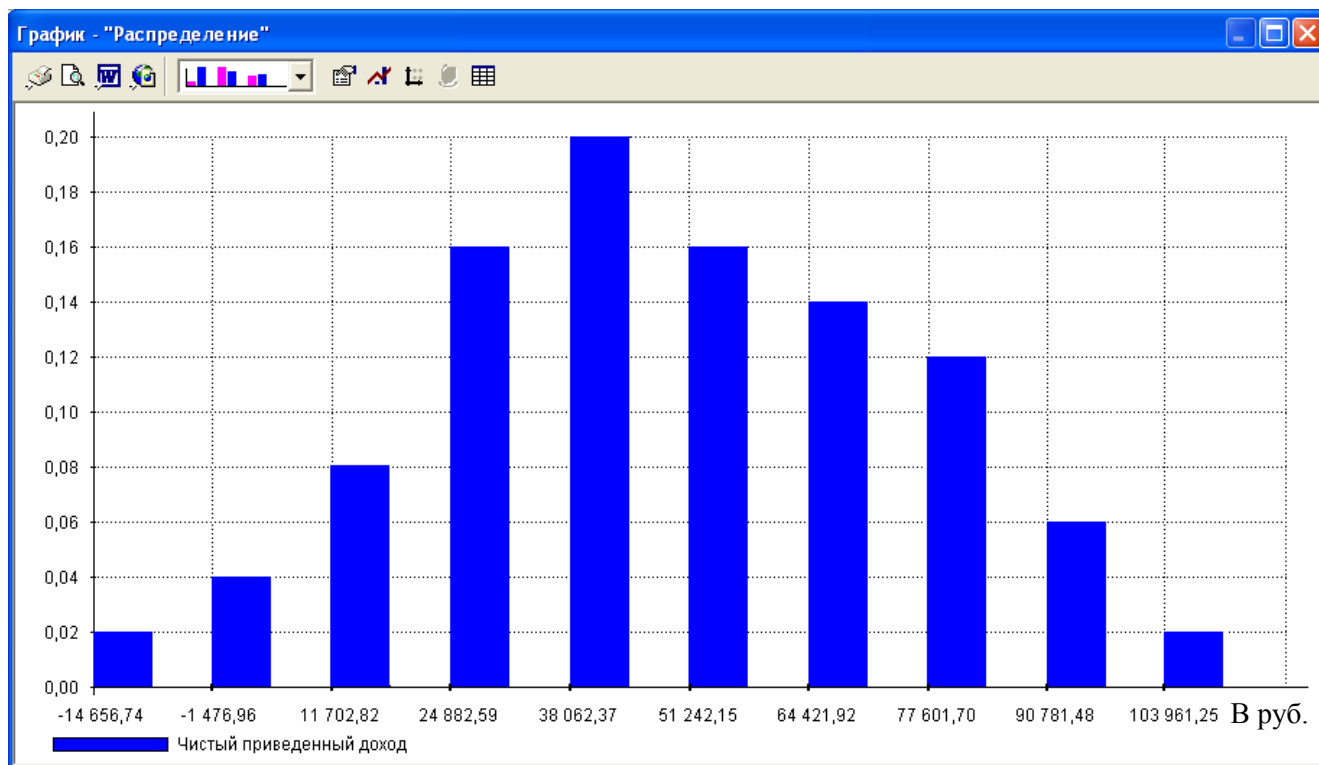


Рисунок 2.15 – Гистограмма распределения вероятностей значений чистого приведенного дохода



Из рисунка 2.15 видно, что гистограмма имеет один пик – это самая благоприятная ситуация, так как в таком случае значения чистого приведенного дохода группируются вокруг этого пика. Из гистограммы видно, что вероятность отрицательного значения чистой приведенной стоимости небольшая и составляет 6 %. Таким образом, по результатам анализа рисунка 2.15 можно сделать вывод, что уровень риска проекта минимален.

Таким образом, по результатам анализа рисков методом Монте-Карло можно сказать, что устойчивость составила 100 % и проект имеет удовлетворительное значение всех средних значений. Гистограмма распределения показателей чистой приведенной стоимости не выявила возможность получения отрицательного значения чистой приведённой стоимости.

## 2.11 Разработка системы управления проектом

### 2.11.1 Составление перечня работ и построение сетевого графика

Сеть представляет собой направленный математический граф, моделирующий совокупность и последовательность логически связанных работ, объединенных общей целью. Графическая форма задания сети называется сетевым графиком.

Графическое изображение сетевого графика представлено на рисунке 2.16, где  $i, j$  – порядковый номер события,  $T_{pi}, T_{pj}$  – ранние сроки свершения начального и конечного событий,  $T_{pi}, T_{pj}$  – поздние сроки свершения начального и конечного событий,  $R_i, R_j$  – резервы времени начального и конечного событий,  $t_{ij}$  – ожидаемая продолжительность работы.

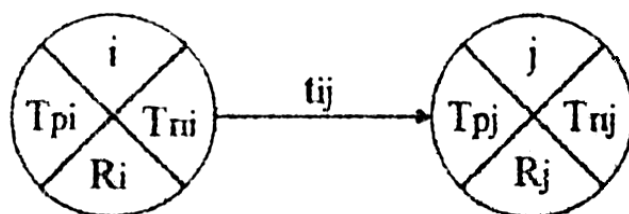


Рисунок 2.16 – Изображение событий и работ сетевого графика

Расчет ожидаемой продолжительности каждой работы определяется по формуле (2.11).

$$t_{ij \text{ ож}} = 0,6 \cdot t_{ij \text{ мин}} + 0,4 \cdot t_{ij \text{ макс}} , \quad (2.11)$$

где  $t_{ij \text{ ож}}$  – ожидаемая продолжительность работы;

$t_{ij \text{ макс}}$  – максимальная оценка продолжительности работы;

$t_{ij \text{ мин}}$  – минимальная оценка продолжительности работы.

Для оценки рассеяния возможных значений ожидаемой продолжительности каждой работы используется среднеквадратическое отклонение и дисперсия. Среднеквадратическое отклонение рассчитывается по формуле (2.12).

$$\sigma_{ij} = 0,2 \cdot (t_{ij \text{ макс}} - t_{ij \text{ мин}}), \quad (2.12)$$

где  $\sigma_{ij}$  – среднеквадратическое отклонение.

Значение дисперсии определяется по формуле (2.13).

$$D_{ij} = \sigma_{ij}^2, \quad (2.13)$$

где  $D_{ij}$  – дисперсия.

Рассчитаем параметры событий сетевого графика.

Ранний срок свершения исходного события равен нулю. Ранний срок свершения промежуточного события рассчитывается путем нахождения максимума из сумм, состоящих из раннего срока, который предшествует данному событию, и длительности работы, ведущей к данному событию.

Ранний срок свершения завершающего события принимается в качестве его же позднего срока свершения. Поздний срок свершения промежуточного события рассчитывается при просмотре сетевого графика справа-налево и равен минимальной разности позднего срока свершения события, следующего за данным событием, и продолжительности работы, соединяющей эти события.

В таблице 2.14 представлен перечень, параметры и вероятностные характеристики работ сетевого графика.

Таблица 2.14 – Перечень, параметры и вероятностные характеристики работ сетевого графика

В днях

Номер	Код работы	Наименование работы	$t_{ij \text{ мин}}$	$t_{ij \text{ ож}}$	$t_{ij \text{ макс}}$	$\sigma_{ij}$	$D_{ij}$
1	0,1	Разработка направлений расширения ассортимента продукции	3	5	7	0,8	0,64
2	1,2	Разработка анкеты	3	5	7	0,8	0,64
3	2,3	Проведение опроса на предмет востребованности продукции предприятия	9	11	13	0,8	0,64
4	3,4	Обработка результатов опроса потребителей	7	9	11	0,8	0,64
5	4,5	Разработка анкеты для проведения второго этапа анкетирования	9	10	11	0,4	0,16
6	5,6	Выявление потенциального спроса на продукцию, необходимую клиентам, но не представленную на витринах магазина	9	11	13	0,8	0,64
7	6,7	Обработка анкетных данных	9	10	11	0,4	0,16
8	7,8	Определение основных затратных статей проекта	9	10	11	0,4	0,16
9	8,9	Определение источников финансирования проекта	3	5	7	0,8	0,64
10	9,10	Анализ основных конкурентов	3	5	7	0,8	0,64
11	10,11	Анализ основных поставщиков	9	11	13	0,8	0,64
12	11,12	Написание бизнес-плана проекта	27	30	34	1,4	1,96
13	12,13	Заключение предварительных договоров и протоколов о намерениях с фирмами-производителями инструментов и масел	28	31	35	1,4	1,96
14	13,14	Приобретение витрины	12	14	16	0,8	0,64
15	13,16	Оплата первоначального объёма масел для двигателя с целью дальнейшей перепродажи	14	15	16	0,4	0,16
16	13,17	Оплата первоначального объёма инструментов для автомобиля с целью дальнейшей перепродажи	12	14	16	0,8	0,64
17	14,15	Написание сообщения, внесение изменений о новой продукции на сайт в раздел «Новости», внесение поправок по наличию	14	16	18	0,8	0,64

## Окончание таблицы 2.14

В днях

Номер	Код работы	Наименование работы	$t_{ij \text{ мин}}$	$t_{ij \text{ ож}}$	$t_{ij \text{ макс}}$	$\sigma_{ij}$	$D_{ij}$
18	14,18	Продвижение новой продукции по поисковым словам в верхних строках списка в Интернете	14	16	18	0,8	0,64
19	16,19	Размещение рекламных блоков на сайтах с миллионными просмотрами	14	16	18	0,8	0,64
20	17,19	Размещение мини-объявления в почте «Mail» над сообщениями	14	16	18	0,8	0,64
21	19,20	Доставка масел для двигателя с целью дальнейшей перепродажи	27	30	34	1,4	1,96
22	19,21	Доставка инструментов для автомобиля с целью дальнейшей перепродажи	28	31	35	1,4	1,96
23	21,22	Начало реализации новой продукции из наличия через магазин и через сайт	1	1	1	0	0

Получение нулевого позднего срока свершения исходного события подтверждает правильность расчета поздних сроков свершения событий сетевого графика.

Если поздний срок свершения события больше раннего, то образуется резерв времени, равный их разности.

Событие не имеет резервов, если лежит на критическом пути.

Результаты расчетов параметров событий сетевого графика сгруппированы в таблице 2.15.

Таблица 2.15 – Параметры событий сетевого графика

В днях

Номер события	Сроки свершения		Резерв времени события
	Ранний	Поздний	
0	0	0	0
1	5	5	0
2	10	10	0
3	21	21	0
4	30	30	0
5	40	40	0

Номер события	Сроки свершения		Резерв времени события
	Ранний	Поздний	
6	51	51	0
7	61	61	0
8	71	71	0
9	76	76	0
10	81	81	0
11	92	92	0
12	122	122	0
13	153	153	0
14	167	168	1
15	183	184	1
16	168	168	0
17	167	168	1
18	183	184	1
19	184	184	0
20	214	215	1
21	215	215	0
22	216	216	0

Рассчитаем параметры работ сетевого графика. Ранний срок начала работы совпадает с ранним сроком свершения ее начального события (формула 2.14).

$$T_{рнij} = T_{рi}, \quad (2.14)$$

где  $T_{рнij}$  – ранний срок начала работы;

$T_{рi}$  – ранний срок свершения начального события.

Поздний срок начала работы – разность позднего срока свершения конечного события и ожидаемой продолжительности данной работы (формула 2.15).

$$T_{пнij} = T_{пj} - t_{ij \text{ ож}}, \quad (2.15)$$

где  $T_{пнij}$  – поздний срок начала работы;

$T_{пj}$  – поздний срок свершения конечного события.

Ранний срок окончания работы по проекту – сумма раннего срока свершения начального события и ожидаемой продолжительности данной работы (формула 2.16).

$$T_{poij} = T_{pi} + t_{ij \text{ ож}}, \quad (2.16)$$

где  $T_{poij}$  – ранний срок окончания работы.

Поздний срок окончания работы совпадает с поздним сроком свершения конечного события рассматриваемой работы (формула 2.17).

$$T_{poij} = T_{пj}, \quad (2.17)$$

где  $T_{poij}$  – поздний срок окончания работы;

$T_{пj}$  – поздний срок свершения конечного события.

Для всех работ критического пути, как не имеющих резервов времени, ранний срок начала совпадает с поздним сроком начала, а ранний срок окончания – с поздним сроком окончания.

Работы по проекту, не лежащие на критическом пути, обладают резервами времени.

Полный резерв времени работы показывает максимальное время, на которое можно увеличить ожидаемую продолжительность, начав ее в раннее начало, без увеличения продолжительности критического пути (формула 2.18).

$$R_{пij} = T_{пj} - T_{pi} - t_{ij \text{ ож}}, \quad (2.18)$$

где  $R_{пij}$  – полный резерв времени работы.

Частный резерв времени первого рода – резерв времени, которым располагает работа проекта при условии, что непосредственно предшествующая ей на сетевом графике проектная работа окончится в ее поздний срок окончания (формула 2.19).

$$R^1_{пij} = T_{пj} - T_{пi} - t_{ij \text{ ож}}, \quad (2.19)$$

где  $R^1_{пij}$  – частный резерв времени I рода;

$T_{пi}$  – поздний срок свершения начального события.

Частный резерв времени второго рода – резерв времени, которым располагает работа при условии, что следующая за ней работа начнется в ее раннее начало. Рассчитывается по формуле (2.20).

$$R^2_{пij} = T_{рj} - T_{pi} - t_{ij \text{ ож}}, \quad (2.20)$$

где  $R^2_{пij}$  – частный резерв времени II рода;

$T_{рj}$  – ранний срок свершения конечного события.

Свободный (независимый) резерв времени работы – резерв времени работы, который образуется при совместном действии резервов первого и второго рода (формула 2.21).

$$R_{сij} = T_{рj} - T_{пi} - t_{ij \text{ ож}}, \quad (2.21)$$

где  $R_{сij}$  – свободный резерв времени работы.

Для работ, лежащих на критическом пути, коэффициент напряженности равен единице. В противном случае его величина подсчитывается по формуле (2.22).

$$K_{нij} = \frac{T - t_{кр}}{T_{кр} - t_{кр}}, \quad (2.22)$$

где  $K_{нij}$  – коэффициент напряженности;

$T$  – максимальный путь, проходящий через работу;

$t_{кр}$  – продолжительность части критического пути, расположенного на рассматриваемом пути;

$T_{кр}$  – продолжительность критического пути.

В зависимости от значения, коэффициент напряженности работы можно отнести к одной из трех зон: критическая зона, если  $0,8 \leq K_{Нij} \leq 1$ ; промежуточная зона, если  $0,5 \leq K_{Нij} < 0,8$ ; резервная зона, если  $K_{Нij} < 0,5$ .

Параметры работ сетевого графика представлены в таблице 2.16.

Таблица 2.16 – Параметры работ сетевого графика

Код работы	$t_{ij \text{ож}}$	Срок начала работы		Срок окончания работы		Резерв времени				$K_{Нij}$
		$T_{рнij}$	$T_{пнij}$	$T_{роij}$	$T_{поij}$	$R_{Пij}$	$R^1_{пij}$	$R^2_{пij}$	$R_{Сij}$	
0,1	5	0	5	5	0	0	0	0	0	1
1,2	5	5	10	10	5	0	0	0	0	1
2,3	11	10	21	21	10	0	0	0	0	1
3,4	9	21	30	30	21	0	0	0	0	1
4,5	10	30	40	40	30	0	0	0	0	1
5,6	11	40	51	51	40	0	0	0	0	1
6,7	10	51	61	61	51	0	0	0	0	1
7,8	10	61	71	71	61	0	0	0	0	1
8,9	5	71	76	76	71	0	0	0	0	1
9,10	5	76	81	81	76	0	0	0	0	1
10,11	11	81	92	92	81	0	0	0	0	1
11,12	30	92	122	122	92	0	0	0	0	1
12,13	31	122	153	153	122	0	0	0	0	1
13,14	14	153	168	167	154	1	1	0	0	0,97
13,16	15	153	168	168	153	0	0	0	0	1
13,17	14	153	168	167	154	1	1	0	0	0,97
14,15	16	167	184	183	168	1	0	0	-1	0,97
14,18	16	167	184	183	168	1	0	0	-1	0,97
16,19	16	168	184	184	168	0	0	0	0	1
17,19	16	167	184	183	168	1	0	1	0	0,97
19,20	30	184	215	214	185	1	1	0	0	0,97
19,21	31	184	215	215	184	0	0	0	0	1
21,22	1	215	216	216	215	0	0	0	0	1

Рассчитаем параметры сетевого графика в целом.

Сложность сетевого графика можно оценить с помощью коэффициента сложности (формула 2.23).



$$K_C = \frac{n_{\text{раб}}}{n_{\text{соб}}}, \quad (2.23)$$

где  $K_C$  – коэффициент сложности;

$n_{\text{раб}}$  – количество работ сетевого графика;

$n_{\text{соб}}$  – количество событий сетевого графика.

Сетевые графики с коэффициентом сложности от 1,0 до 1,5 считаются простыми. Вероятность завершения комплекса работ к директивному сроку рассчитывается по формуле (2.24).

$$p = 0,5 + F(z), \quad (2.24)$$

где  $p$  – вероятность завершения комплекса работ к директивному сроку;

$F(z)$  – значение нормированной функции Лапласа.

Нормальное отклонение рассчитывается по формуле (2.25).

$$z = \left| \frac{T_d - T_{\text{кр}}}{\sigma(T_{\text{кр}})} \right|, \quad (2.25)$$

где  $z$  – нормальное отклонение;

$T_d$  – директивный срок;

$T_{\text{кр}}$  – продолжительность критического пути;

$\sigma(T_{\text{кр}})$  – среднеквадратическое отклонение продолжительности критического пути.

Вероятность свершения завершающего события в срок, равный продолжительности критического пути, равна 0,5.

Если вероятность свершения завершающего события меньше 0,35, то опасность нарушения директивного срока велика настолько, что необходимо повторное планирование с перераспределением или дополнительным привлечением ре-

сурсов на работы критического пути. Если вероятность больше 0,65, желательно перепланировать весь сетевой график, так как на всех его работах, включая критические, имеются избыточные ресурсы.

Параметры сетевого графика в целом представлены в таблице 2.17.

Таблица 2.17 – Параметры сетевого графика

Параметр	Значение
Число работ (включая фиктивные)	26
Число событий (включая исходное)	23
Коэффициент сложности сети ( $K_c$ )	1,13
Директивный срок свершения события ( $T_d$ ), дни	216
Продолжительность критического пути ( $T_{кр}$ ), дни	215
Сумма дисперсий работ, составляющих критический путь ( $D_{кр}$ )	12,28
Среднеквадратическое отклонение ( $\sigma(T_{кр})$ )	13
Нормальное отклонение ( $z$ )	0,08
Значение нормированной функции Лапласа ( $F(z)$ )	0,0319
Вероятность завершения комплекса работ к директивному сроку ( $p$ )	0,53

Определим вехи проекта. Веха – ключевое событие, используемое для контроля хода реализации проекта.

План вех проекта представлен в таблице 2.18.

Таблица 2.18 – План вех проекта

Номер события	Веха	Дата
4	Обработаны результаты опроса потребителей	30.06.2020
7	Обработаны анкетные данные	31.07.2020
9	Определены источники финансирования проекта	15.08.2020
12	Написан бизнес-план проекта	30.09.2020
13	Заключены предварительные договоры и протоколы о намерениях с фирмами-производителями инструментов и масел	31.10.2020
19	Размещены рекламные блоки на сайтах с миллионными просмотрами	30.11.2020
21	Доставлены инструменты для автомобиля с целью дальнейшей перепродажи	31.12.2020
22	Начата реализация новой продукции из наличия через магазин и через сайт	01.01.2021

Графическое представление сетевого графика проекта представлено в приложении Ж на рисунке Ж.1.

### 2.11.2 Матрица разделения административных задач управления

Матрица разделения административных задач управления (РАЗУ) представляет собой разновидность матриц ответственности, используемых в управлении проектами для закрепления ответственности между членами команды управления проектом.

В таблице 2.19 представлена матрица разделения административных задач управления для рассматриваемого проекта.

Таблица 2.19 – Матрица разделения административных задач управления проектом

Код работы	Наименование работы	Ответственные лица				
		Директор	Управляющий	Менеджеры	Снабженец	Бухгалтер
0,1	Разработка направлений расширения ассортимента продукции	-	И	-	-	-
1,2	Разработка анкеты	-	И	-	-	-
2,3	Проведение опроса на предмет востребованности продукции предприятия	-	-	И	-	-
3,4	Обработка результатов опроса потребителей	-	К	И	-	-
4,5	Разработка анкеты для проведения второго этапа анкетирования	-	И	-	-	-
5,6	Выявление потенциального спроса на продукцию, необходимую клиентам, но не представленную на витринах магазина	-	И	И	-	-
6,7	Обработка анкетных данных	-	К	И	-	-
7,8	Определение основных затратных статей проекта	-	И	-	-	И
8,9	Определение источников финансирования проекта	К,П	И	-	-	И
9,10	Анализ основных конкурентов	-	И	-	-	-
10,11	Анализ основных поставщиков	-	И	-	-	-
11,12	Написание бизнес-плана проекта	К	И	-	-	-

## Окончание таблицы 2.19

Код работы	Наименование работы	Ответственные лица				
		Директор	Управляющий	Менеджеры	Снабженец	Бухгалтер
12,13	Заключение предварительных договоров и протоколов о намерениях с фирмами-производителями инструментов и масел	К	И	-	И	-
13,14	Приобретение витрины	-	-	-	И	-
13,16	Оплата первоначального объёма масел для двигателя с целью дальнейшей перепродажи	-	-	-	-	И
13,17	Оплата первоначального объёма инструментов для автомобиля с целью дальнейшей перепродажи	-	-	-	-	И
14,15	Написание сообщения, внесение изменений о новой продукции на сайт в раздел «Новости», внесение поправок по наличию	-	С	И	-	-
14,18	Продвижение новой продукции по поисковым словам в верхних строках списка в Интернете	-	С	И	-	-
16,19	Размещение рекламных блоков на сайтах с миллионными просмотрами	К	С	И	-	-
17,19	Размещение мини-объявления в почте «Mail» над сообщениями	-	С	И	-	-
19,20	Доставка масел для двигателя с целью дальнейшей перепродажи	-	-	-	К	-
19,21	Доставка инструментов для автомобиля с целью дальнейшей перепродажи	-	-	-	К	-
21,22	Начало реализации новой продукции из наличия через магазин и через сайт	С, П	К	И	И	И

В таблице 2.19 применяются следующие обозначения: И – исполнение; К – контроль; П – принятие решений; С – согласование и консультирование.

### Выводы по разделу два

В рамках проекта планируется расширения ассортимента продукции за счёт дополнительной реализации масел для двигателя и инструмента для автомобиля. Подготовка проекта займет 7 месяцев (с июня 2020 года), с 01.01.2021 года

начнется реализация новой продукции из наличия. Финансирование проекта планируется за счет собственных средств – нераспределенной прибыли.

Рассчитанные показатели эффективности проекта говорят о целесообразности реализации данного проекта. Так чистый дисконтированный доход имеет положительное значение и составляет 40 599 руб. за 3 года 7 месяцев реализации проекта. Индекс доходности больше единицы (1,20), внутренняя норма рентабельности составляет 37,29 %, простой период окупаемости составит 29 месяцев, а дисконтированный – 35 месяцев. Следовательно, проект расширения ассортимента продукции за счёт масел для двигателя и инструмента для автомобиля принесет прибыль, а значит, он экономически эффективен. Данный проект может быть рекомендован для реализации.

Проведённый анализ рисков позволил выявить высокую устойчивость проекта, что также говорит о целесообразности его реализации.

### 3 АНАЛИЗ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ С УЧЕТОМ ПРЕДЛОЖЕННЫХ МЕРОПРИЯТИЙ

#### 3.1 Прогноз финансовой отчётности

##### 3.1.1 Прогноз финансовых результатов

Прогнозная финансовая отчётность предприятия включает отчёт о финансовых результатах и бухгалтерский баланс. Он прогнозировалась при помощи метода пропорциональных зависимостей. Прогнозный отчёт о финансовых результатах представлен в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Прогнозный отчёт о финансовых результатах

В тыс. руб.

Показатели	За 2019 г.	За 2023 г. без проекта	За 2023 г. с проектом
Выручка	18 762	23 373	23 986
Себестоимость продаж	14 783	18 416	18 841
Валовая прибыль	3 979	4 957	5 145
Коммерческие расходы	46	72	103
Управленческие расходы	1 996	2 901	2 949
Прибыль от продаж	1 937	1 984	2 093
Проценты к получению	0	0	0
Проценты к уплате	59	29	29
Прочие доходы	0	0	0
Прочие расходы	0	0	0
Прибыль до налогообложения	1 878	1 955	2 064
Текущий налог на прибыль	476	391	409
Чистая прибыль	1 402	1 564	1 655

Отметим основные статьи, на которые повлиял проект: выручка, себестоимость, коммерческие, управленческие и прочие расходы, налог на прибыль.

На рисунке 3.1 графически представлена динамика изменения показателей выручки и себестоимости предприятия автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) в плановом периоде с учетом реализации мероприятия.

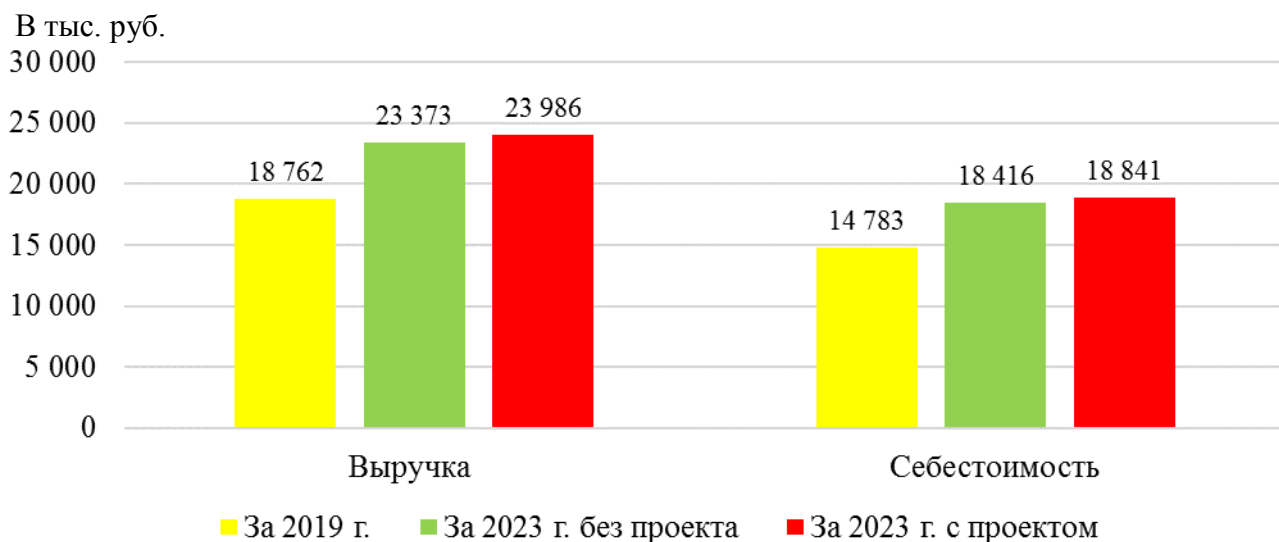


Рисунок 3.1 – Изменение выручки и себестоимости предприятия  
автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.)

В соответствии с рисунком 3.1 можно сделать вывод, что к 2023 году показатели значительно улучшатся: выручка возрастет к концу прогнозного периода с проектом до 23 986 тыс. руб. по сравнению с 18 762 тыс. руб. в 2019 году. Себестоимость увеличится до 18 841 тыс. руб. к 2023 году с проектом по сравнению с 14 783 тыс. руб. в 2019 году.

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

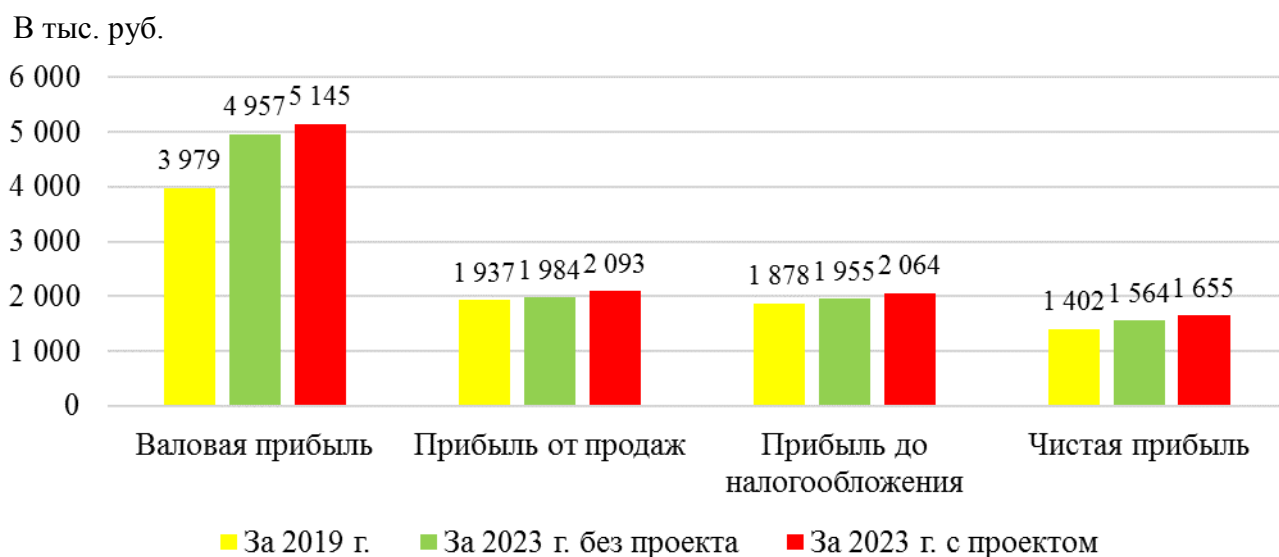


Рисунок 3.2 – Изменение показателей прибыли автомаркета «Гепард»  
(ИП Васильев Д.А.)

В соответствии с рисунком 3.2 можно сделать вывод, что к 2023 году чистая прибыль автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) возрастёт к концу прогнозного периода с проектом до 5 145 тыс. руб.

Валовая прибыль, прибыль от продаж, прибыль до налогообложения и чистая прибыль автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) увеличились, что положительно сказывается на деятельности предприятия, что объясняется позитивным влиянием реализации проекта расширения ассортимента продукции.

### **3.1.2 Прогнозирование бухгалтерского баланса**

Бухгалтерский баланс автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) прогнозировался как без проекта, так и с учётом реализации мероприятия.

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

- запасы (увеличение на 4 – 5 тыс. руб. в 2021 – 2023 годах за счёт пополнения оборотных средств);
- дебиторская задолженность автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) (увеличение на 32 тыс. руб. в 2020 году);
- денежные средства автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) (увеличение на 62 тыс. руб. в 2020 году, на 192 тыс. руб. в 2021 году, на 284 тыс. руб. в 2022 году, на 376 тыс. руб. в 2023 году за счёт получения чистой прибыли по проекту);
- нераспределённая прибыль автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) (увеличение на 94 тыс. руб. в 2020 году, на 192 тыс. руб. в 2021 году, на 284 тыс. руб. в 2022 году, на 375 тыс. руб. в 2023 году за счёт получения чистой прибыли по проекту);
- кредиторская задолженность (увеличение на 4 – 5 тыс. руб. в 2021 – 2023 годах).

Прогнозный бухгалтерский баланс автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) представлен в таблице 3.2.



Таблица 3.2 – Прогнозный бухгалтерский баланс

В тыс. руб.

Наименование показателя	На конец 2019 г.	На конец 2023 г. без проекта	На конец 2023 г. с проектом
<b>Актив</b>			
<b>I. Внеоборотные активы</b>			
Основные средства	2 351	1 201	1 201
Итого по разделу I	2 351	1 201	1 201
<b>II. Оборотные активы</b>			
Запасы	4 380	9 356	9 361
Дебиторская задолженность	455	654	654
Денежные средства	890	1 750	2 126
Итого по разделу II	5 725	11 760	12 141
Баланс	8 076	12 961	13 342
<b>Пассив</b>			
<b>III. Капитал и резервы</b>			
Уставный капитал	0	0	0
Нераспределенная прибыль	6 224	12 426	12 801
Итого по разделу III	6 224	12 426	12 801
<b>IV. Долгосрочные обязательства</b>			
Заёмные средства	0	0	0
Итого по разделу IV	0	0	0
<b>V. Краткосрочные обязательства</b>			
Заёмные средства	298	134	134
Кредиторская задолженность	1 554	401	407
Итого по разделу V	1 852	535	541
Баланс	8 076	12 961	13 342

Графически представим изменение тех статей, на которые повлиял проект.

На рисунке 3.3 представлено изменение запасов автомаркета.

В тыс. руб.



Рисунок 3.3 – Изменение запасов автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.)

В соответствии с представленным графиком (рисунок 3.3) видно, что в 2023 году по сравнению с 2019 годом наблюдается резкий прирост, что свидетельствует о вложении денежных средств в малоценное оборудование.

Изменение дебиторской задолженности автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) представлено на рисунке 3.4.

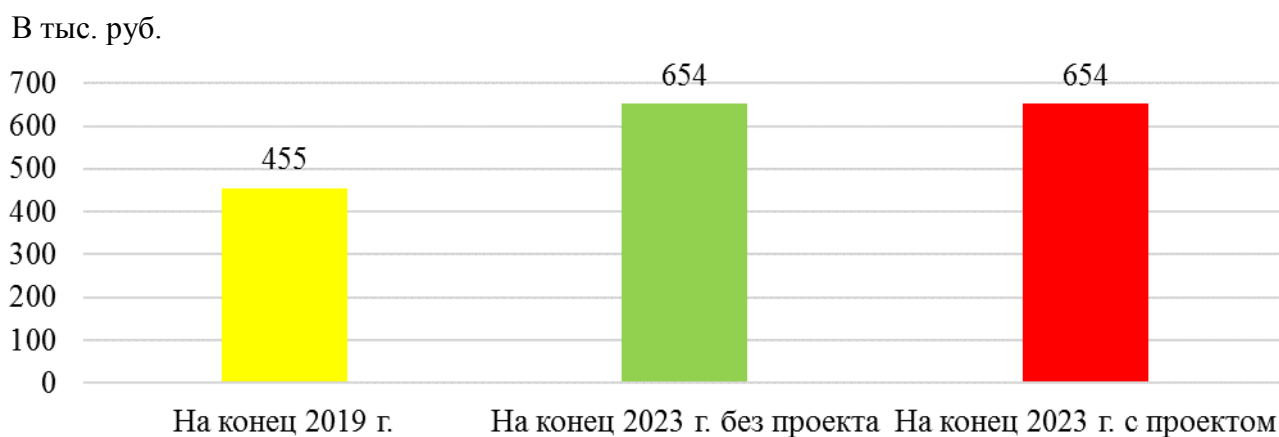


Рисунок 3.4 – Изменение дебиторской задолженности автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.)

В соответствии с представленным графиком (рисунок 3.4) видно, что в 2021 – 2023 году наблюдается увеличение дебиторской задолженности в связи с предоставлением отсрочки платежа.

Изменение денежных средств автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) представлено на рисунке 3.5.



Рисунок 3.5 – Изменение денежных средств автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.)

Увеличение денежных средств автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) по сравнению с текущим периодом происходит за счёт того, что денежные средства увеличиваются на величину чистой прибыли по мероприятию.

Изменение нераспределённой прибыли автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) с реализации проекта представлено на рисунке 3.6.

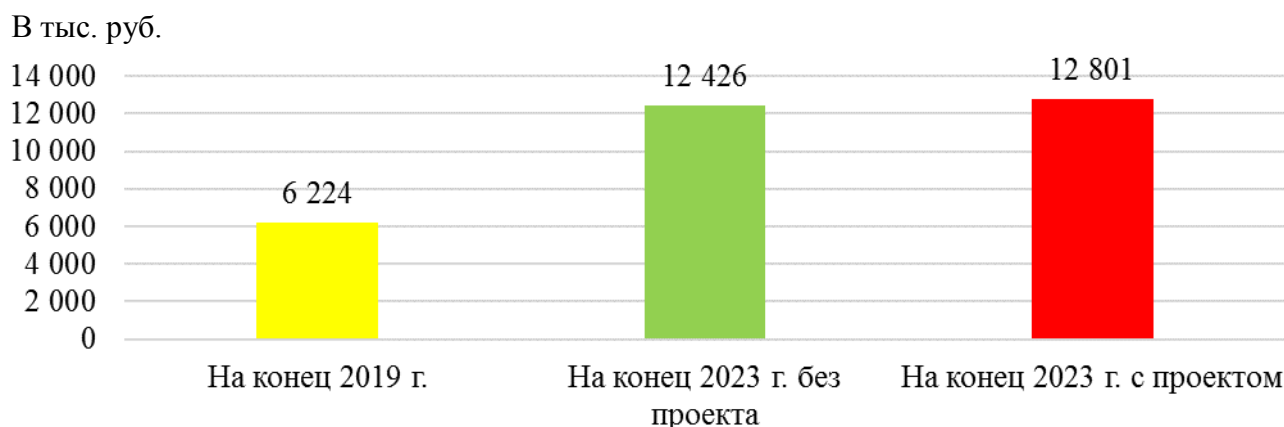


Рисунок 3.6 – Изменение нераспределённой прибыли автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.)

В соответствии с представленным графиком видно, что нераспределённая прибыль автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) возрастает в динамике за счёт прироста чистой прибыли по мероприятию.

Изменение кредиторской задолженности автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) с реализации проекта представлено на рисунке 3.7.

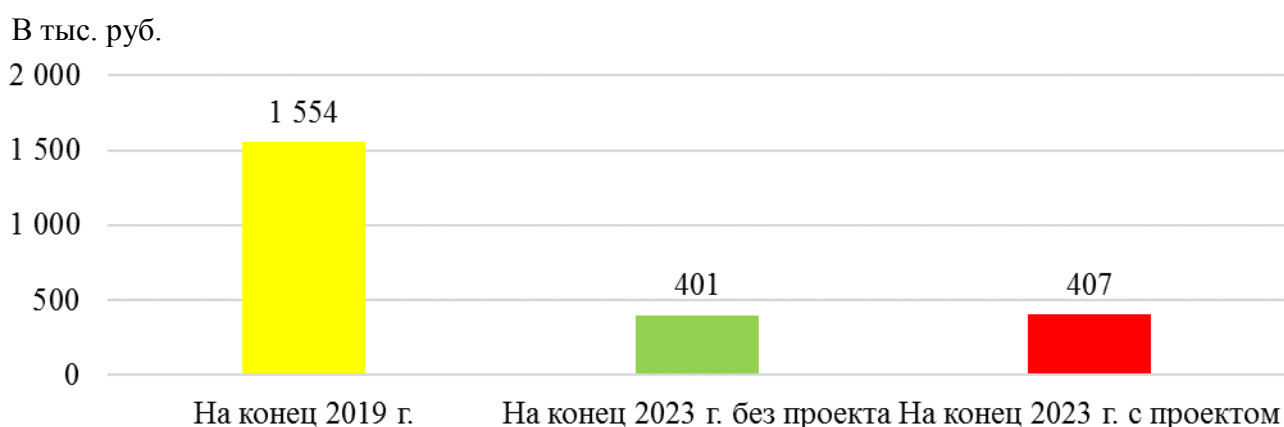


Рисунок 3.7 – Изменение кредиторской задолженности автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.)

Снижение кредиторской задолженности автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) на конец 2023 года без проекта обусловлено динамикой изменения предыдущих лет, а увеличение с проектом – воздействием проекта на предприятие.

## **3.2 Анализ прогнозного финансового состояния предприятия**

### **3.2.1 Горизонтальный и вертикальный анализ баланса**

Предприятие имеет на балансе основные средства, которые снижаются с 2 351 тыс. руб. на конец 2019 года до 1 201 тыс. руб. на конец 2023 года (или на 48,91 %) за счёт амортизационных отчислений, начисляемых на имеющееся в собственности помещение.

Анализ оборотных активов автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) показал, что на протяжении рассматриваемого периода происходит рост запасов с 4 380 тыс. руб. на конец 2019 года до 9 356 тыс. руб. (или на 113,61 %) на конец 2023 года без проекта, и до 9 361 тыс. руб. (или на 113,72 %) на конец 2023 года с проектом. Увеличение запасов сырья и материалов наряду с увеличением выручки свидетельствует об увеличении объёмов продаж.

Дебиторская задолженность автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) растёт: на конец 2023 года она увеличивается на 199 тыс. руб. (или на 43,71 %) по сравнению с концом 2019 года. Абсолютные значения величины дебиторской задолженности невелики ввиду того, что почти всё продукция оплачивается по системе наличного и безналичного расчёта в момент приобретения покупателями – физическими лицами. Однако, предприятия и организации также приобретают продукцию предприятия, и для них предусмотрена отсрочка платежа.

Финансовые вложения отсутствуют, так как автомаркет «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) не вкладывает свободные денежные средства на счета в банки для получения процентов по вкладам, это можно охарактеризовать как негативный момент, так как свободные денежные средства лежат на счетах «мёртвым грузом», не принося прибыль.

Горизонтальный анализ баланса автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) в прогнозном состоянии с проектом и без проекта в сравнении с текущим состоянием представлен в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Горизонтальный анализ баланса

В тыс. руб.

Статья баланса	На конец 2019 года	На конец 2023 года без проекта	На конец 2023 года с проектом	Изменение			
				Абсолютное		Относительное, в процентах	
				2019 / 2023 гг. без проекта	2019 / 2023 гг. с проектом	2019 / 2023 гг. без проекта	2019 / 2023 гг. с проектом
<b>Актив</b>							
<b>I. Внеоборотные активы</b>							
Основные средства	2 351	1 201	1 201	-1 150	-1 150	-48,91	-48,91
Итого по разделу I	2 351	1 201	1 201	-1 150	-1 150	-48,91	-48,91
<b>II. Оборотные активы</b>							
Запасы	4 380	9 356	9 361	4 976	4 981	113,61	113,72
Дебиторская задолженность	455	654	654	199	199	43,71	43,71
Финансовые вложения (за исключением денежных средств)	0	0	0	0	0	-	-
Денежные средства и их эквиваленты	890	1 750	2 126	860	1 236	96,63	138,88
Итого по разделу II	5 725	11 760	12 141	6 035	6 416	105,41	112,07
Баланс	8 076	12 961	13 342	4 885	5 266	60,49	65,21
<b>Пассив</b>							
<b>III. Капитал и резервы</b>							
Уставный капитал	0	0	0	0	0	-	-
Нераспределенная прибыль	6 224	12 426	12 801	6 202	6 577	99,64	105,67
Итого по разделу III	6 224	12 426	12 801	6 202	6 577	99,64	105,67
<b>IV. Долгосрочные обязательства</b>							
Заёмные средства	0	0	0	0	0	-	-
Итого по разделу IV	0	0	0	0	0	-	-
<b>V. Краткосрочные обязательства</b>							
Заёмные средства	298	134	134	-164	-164	-55,06	-55,06
Кредиторская задолженность	1 554	401	407	-1 153	-1 147	-74,17	-73,79
Итого по разделу V	1 852	535	541	-1 317	-1 311	-71,10	-70,77
Баланс	8 076	12 961	13 342	4 885	5 266	60,49	65,21

Денежные средства предприятия увеличиваются на протяжении рассматриваемого периода (на 860 тыс. руб. или на 96,63 % на конец 2023 года без проекта по сравнению с концом 2019 года и на 1 236 тыс. руб. или на 138,88 % на конец 2023 года с проектом), что благоприятно для предприятия. Это увеличение происходит за счёт прироста чистой прибыли по предприятию и по проекту расширения ассортимента продукции.

Таким образом, рост оборотных активов автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) составил на конец 2023 года без проекта по сравнению с концом 2019 года 6 035 тыс. руб. (или 105,41 %) и 6 416 тыс. руб. (или 112,07 %) на конец 2023 года с проектом по сравнению с концом 2023 года без проекта, что свидетельствует о росте мобильности имущества или о расширении хозяйственной деятельности предприятия.

В пассивной части бухгалтерского баланса отсутствует уставный капитал. Отмечается существенный рост капитала и резервов, что свидетельствует о повышении финансовой устойчивости предприятия. На конец 2023 года без проекта собственные средства увеличились на 6 202 тыс. руб. (или на 99,64 %) по сравнению с данными на конец 2019 года, а на конец 2023 года с проектом их рост составил 6 577 тыс. руб. (или 105,67 %) по сравнению с концом 2023 года без проекта, что говорит о повышении эффективности работы предприятия за счёт полученной нераспределённой прибыли.

Долгосрочные обязательства отсутствуют в структуре пассивов.

На конец 2018 и 2019 годов отмечается снижение краткосрочных обязательств автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) на 1 317 тыс. руб. (или на 71,10 %) и на 1 311 тыс. руб. (или на 70,77 %) соответственно при одновременном снижении кредиторской задолженности на 164 тыс. руб. (или на 55,06 %) на конец 2023 года по сравнению со значением на конец 2019 года. Снижение кредиторской и снижение краткосрочных обязательств является позитивной динамикой и благоприятно для предприятия. Кредиторская задолженность снижается за счёт того, что предприятие может больше закупать товаров для перепродажи из собственных средств.

Далее проведен вертикальный анализ бухгалтерского баланса автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) в прогнозном состоянии с проектом и без проекта в сравнении с текущим состоянием (таблица 3.4).

Таблица 3.4 – Вертикальный анализ баланса

Статья баланса	На конец 2019 года	На конец 2023 года без проекта	На конец 2023 года с проектом	Доля			Изменение	
				На конец 2019 года	На конец 2023 года без проекта	На конец 2023 года с проектом	2019 / 2023гг. без проекта	2019 / 2023гг. с проектом
В тыс. руб.				В процентах				
<b>Актив</b>								
<b>I. Внеоборотные активы</b>								
Основные средства	2 351	1 201	1 201	29,11	9,27	9,00	-19,84	-20,11
Итого по разделу I	2 351	1 201	1 201	29,11	9,27	9,00	-19,84	-20,11
<b>II. Оборотные активы</b>								
Запасы	4 380	9 356	9 361	54,23	72,19	70,16	17,95	15,93
Дебиторская задолженность	455	654	654	5,63	5,04	4,90	-0,59	-0,73
Денежные средства и их эквиваленты	890	1 750	2 126	11,02	13,50	15,93	2,48	4,91
Итого по разделу II	5 725	11 760	12 141	70,89	90,73	91,00	19,84	20,11
Баланс	8 076	12 961	13 342	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00
<b>Пассив</b>								
<b>III. Капитал и резервы</b>								
Уставный капитал	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Нераспределенная прибыль	6 224	12 426	12 801	77,07	95,87	95,94	18,80	18,87
Итого по разделу III	6 224	12 426	12 801	77,07	95,87	95,94	18,80	18,87
<b>IV. Долгосрочные обязательства</b>								
Заёмные средства	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Итого по разделу IV	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>V. Краткосрочные обязательства</b>								
Заёмные средства	298	134	134	3,69	1,03	1,00	-2,66	-2,69
Кредиторская задолженность	1 554	401	407	19,24	3,10	3,05	-16,15	-16,19
Итого по разделу V	1 852	535	541	22,93	4,13	4,06	-18,80	-18,87
Баланс	8 076	12 961	13 342	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

Как видно из таблицы 3.4, доля основных средств автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) снижается в динамике с 29,11 % на конец 2019 года до 9,00 % на конец 2023 года с проектом, что обусловлено снижением данной статьи в абсолютном выражении при росте валюты баланса.

На протяжении всего периода большую долю в общей величине актива занимают запасы – их доля составляет 54,23 % на конец 2019 года и растёт до 72,19 % к концу 2023 года без проекта и до 70,16 % к концу 2023 года с проектом. Это объясняется спецификой работы предприятия, так как для поддержания текущей деятельности необходима продукция для перепродажи, которая закупается и обновляется практически ежедневно.

Доля дебиторской задолженности в валюте баланса снижается с 5,63 % на конец 2019 года до 5,04 % на конец 2023 года без проекта и до 4,90 % на конец 2023 года с проектом, это обусловлено тем, что валюта баланса увеличилась большими темпами, чем темпы роста данной статьи.

Доля денежных средств в активах предприятия ежегодно росла с 11,02 % на конец 2019 года до 13,50 % на конец 2023 года без проекта и до 15,93 % на конец 2023 года с проектом, что обусловлено увеличением данной статьи в абсолютном выражении за счёт чистой прибыли при меньшей динамике увеличения валюты баланса.

В пассивах наибольшую долю на протяжении всего периода занимает нераспределённая прибыль, которая на конец 2019 года составляет 77,07 %, на конец 2023 года без проекта составляет 95,87 %, на конец 2023 года с проектом составляет 95,94 %. Это обусловлено притоком чистой прибыли по предприятию во всех рассматриваемых периодах. Динамика роста доли данного показателя является позитивным моментом для предприятия. В целом, увеличение доли собственного капитала свидетельствует об усилении финансовой устойчивости предприятия и снижении в связи с этим финансовых рисков, а также служит важным источником финансирования производственной деятельности.

Доля долгосрочных обязательств в структуре валюты баланса предприятия автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) нулевая.



Доля краткосрочных заёмных средств снижается (на 1,14 % на конец 2023 года без проекта и на 0,97 % на конец 2023 года с проектом) за счёт снижения данной статьи в абсолютном выражении при росте валюты баланса.

Доля кредиторской задолженности уменьшается на 18,80 % на конец 2023 года без проекта и на 18,87 % на конец 2023 года с проектом за счёт снижения данной статьи в абсолютном выражении при росте валюты баланса.

Таким образом, горизонтальный анализ баланса автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) позволил выявить, что предприятие имеет на балансе основные средства, которые снижаются за счёт амортизационных отчислений. Величина запасов автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) растёт для поддержания текущей деятельности. Дебиторская задолженность растёт, денежные средства увеличиваются. В пассивной части баланса отмечается существенный рост капитала и резервов, что свидетельствует о повышении финансовой устойчивости. Отмечается снижение краткосрочных обязательств и кредиторской задолженности.

Вертикальный анализ баланса автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) позволил выявить на протяжении всего периода наибольшую долю в общей величине актива занимают запасы. Доля дебиторской задолженности и денежных средств в активах предприятия растёт, что обусловлено преобладающим ростом данных статей в абсолютном выражении по сравнению с динамикой роста валюты баланса. В пассивах наибольшую долю занимает нераспределённая прибыль, а доля краткосрочных заёмных средств и кредиторской задолженности снижается, что благоприятно для предприятия.

После того как определены динамика и структура баланса, следует дать оценку финансовой устойчивости автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.).

### **3.2.2 Оценка финансовой устойчивости**

В таблице 3.5 представлены результаты анализа финансовой устойчивости автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) в прогнозном состоянии с проектом и без проекта в сравнении с текущим состоянием.

Таблица 3.5 – Абсолютные показатели финансовой устойчивости предприятия  
В тыс. руб.

Наименование	На конец 2019 г.	На конец 2023 г. без проекта	На конец 2023 г. с проектом
Источники собственных средств	6 224	12 426	12 801
Основные средства и иные внеоборотные активы	2 351	1 201	1 201
Наличие собственных оборотных средств	3 873	11 225	11 600
Долгосрочные заемные средства	0	0	0
Наличие собственных и долгосрочных источников формирования запасов и затрат	3 873	11 225	11 600
Краткосрочные заемные средства	1 852	535	541
Наличие собственных, долгосрочных и краткосрочных заемных источников формирования запасов	5 725	11 760	12 141
Величина запасов и затрат	4 380	9 356	9 361
Излишек или недостаток собственных средств	-507	1 869	2 239
Излишек или недостаток собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат	-507	1 869	2 239
Излишек или недостаток общей величины формирования запасов и затрат	1 345	2 404	2 780
Тип финансовой ситуации	М (0;0;1)	М (1;1;1)	М (1;1;1)

Как видно из таблицы 3.5, автомаркет «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) на конец 2019 года находится в неустойчивом финансовом положении, характеризуемом нарушением платежеспособности, при этом сохраняется возможность восстановления равновесия за счет пополнения источников собственных средств. На конец 2023 года отмечается абсолютно устойчивое финансовое состояние предприятия.

Кроме абсолютных показателей устойчивости необходимо также рассчитать относительные показатели.

Результаты коэффициентного анализа финансовой устойчивости автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) в прогнозном состоянии с проектом и без проекта в сравнении с текущим состоянием представлены в таблице 3.6 и на рисунке 3.8.

Таблица 3.6 – Коэффициенты финансовой устойчивости

Коэффициент	На конец 2019 г.	На конец 2023 г. без проекта	На конец 2023 г. с проектом	Норматив
Коэффициент финансовой независимости (автономии)	0,77	0,96	0,96	$\geq 0,50$
Коэффициент задолженности	0,30	0,04	0,04	$\leq 0,67$
Коэффициент самофинансирования	3,36	23,21	23,65	$\geq 1,00$
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,68	0,95	0,96	$\geq 0,10$
Коэффициент маневренности активов	0,62	0,90	0,91	0,20 – 0,50
Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов	2,44	9,79	10,11	–

Коэффициент автономии автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) с конца 2019 года по конец 2023 года с проектом изменяет своё значение с 77 % до 96 %, что соответствует нормативному значению. Высокое значение коэффициента автономии на конец 2023 года свидетельствует о низкой степени финансовой зависимости предприятия от заемных средств.

Коэффициент задолженности автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) на конец всех периодов соответствует нормативу, что означает превышение собственного капитала предприятия над величиной заёмных средств.

Коэффициент самофинансирования автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) соответствует нормативному значению на конец всех периодов и указывает на возможность покрытия собственным капиталом заемных средств.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) показывает наличие у предприятия собственных средств, необходимых для его финансовой устойчивости. Величина этого коэффициента соответствует нормативу, что говорит о достаточной величине собственных оборотных средств для покрытия оборотных активов.

Коэффициент маневренности активов автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) выше норматива, превышение нормативного значения за счёт большой величины собственного оборотного капитала позитивно для предприятия, что позволяет судить о высокой маневренности.

Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) растёт, что говорит о повышении мобильности активов. Коэффициенты финансовой устойчивости автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) представлены на рисунке 3.8.

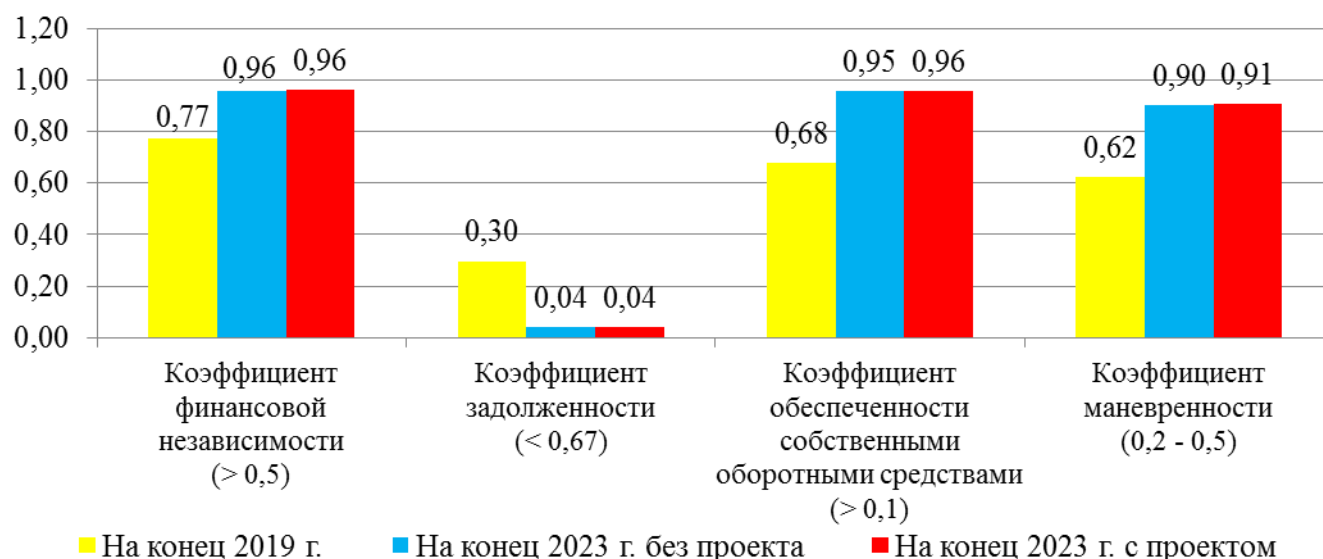


Рисунок 3.8 – Коэффициенты финансовой устойчивости автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.)

Таким образом, на конец 2019 года состояние автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) было финансово неустойчивым, а на конец 2023 года станет абсолютно финансово устойчивое. При этом предприятие имеет большую величину собственных средств, не зависит от внешних источников финансирования (банковских займов и кредиторской задолженности). Мобильность активов растёт, отмечается достаточная величина собственных оборотных средств для покрытия оборотных активов. Коэффициент маневренности активов выше норматива, что позитивно для предприятия.

### 3.2.3 Анализ ликвидности

Результаты анализа ликвидности баланса рассматриваемого предприятия в прогнозном состоянии с проектом и без проекта в сравнении с текущим состоянием представлены в таблицах 3.7 – 3.9.

Таблица 3.7 – Показатели ликвидности баланса на конец 2019 года

В тыс. руб.

Актив	Значение	Пассив	Значение	Излишек (недостаток)
Наиболее ликвидные активы (А1)	890	Наиболее срочные обязательства (П1)	1 554	-664
Быстро реализуемые активы (А2)	455	Краткосрочные пассивы (П2)	298	157
Медленно реализуемые активы (А3)	4 380	Долгосрочные пассивы (П3)	0	4 380
Трудно реализуемые активы (А4)	2 351	Постоянные пассивы (П4)	6 224	-3 873
Валюта баланса	8 076	Валюта баланса	8 076	-

Исходя из данных таблицы 3.7 видно, что баланс не обладает абсолютной ликвидностью, так как не выполняется первое неравенство.

Показатели ликвидности баланса на конец 2023 года без проекта приведены в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Показатели ликвидности баланса на конец 2023 года без проекта

В тыс. руб.

Актив	Значение	Пассив	Значение	Излишек (недостаток)
Наиболее ликвидные активы (А1)	1 750	Наиболее срочные обязательства (П1)	401	1 349
Быстро реализуемые активы (А2)	654	Краткосрочные пассивы (П2)	134	520
Медленно реализуемые активы (А3)	9 356	Долгосрочные пассивы (П3)	0	9 356
Трудно реализуемые активы (А4)	1 201	Постоянные пассивы (П4)	12 426	-11 225
Валюта баланса	12 961	Валюта баланса	12 961	-

Исходя из данных таблицы 3.8 видно, что баланс на конец 2023 года без проекта обладает абсолютной ликвидностью, так как выполняются все неравенства.

Показатели ликвидности баланса на конец 2023 года с проектом приведены в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Показатели ликвидности баланса на конец 2023 года с проектом  
В тыс. руб.

Актив	Значение	Пассив	Значение	Излишек (недостаток)
Наиболее ликвидные активы (А1)	2 126	Наиболее срочные обязательства (П1)	407	1 719
Быстро реализуемые активы (А2)	654	Краткосрочные пассивы (П2)	134	520
Медленно реализуемые активы (А3)	9 361	Долгосрочные пассивы (П3)	0	9 361
Трудно реализуемые активы (А4)	1 201	Постоянные пассивы (П4)	12 801	-11 600
Валюта баланса	13 342	Валюта баланса	13 342	-

Исходя из данных таблицы 3.9 видно, что баланс на конец 2023 года с проектом обладает абсолютной ликвидностью, так как выполняются все неравенства.

В таблице 3.10 представлены результаты анализа значений показателей ликвидности предприятия автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) в прогнозном состоянии с проектом и без проекта в сравнении с текущим состоянием.

Таблица 3.10 – Показатели ликвидности

Показатель	На конец 2019 года	На конец 2018 года	На конец 2019 года	Норматив
Чистый (собственный) оборотный капитал, в тыс. руб.	3 873	11 225	11 600	> 0,00
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,48	3,27	3,93	0,15 – 0,20
Коэффициент срочной ликвидности	0,48	3,27	3,93	0,50 – 0,80
Коэффициент промежуточной ликвидности	0,73	4,49	5,14	0,50 – 0,80
Коэффициент текущей ликвидности	3,09	21,97	22,43	1,00 – 2,00
Коэффициент собственной платежеспособности	2,09	20,97	21,43	> 0,10

Величина чистого оборотного капитала имеет положительное значение, при нормативе – свыше нуля (на конец 2019 года – 3 873 тыс. руб., на конец 2023 года без проекта – 11 225 тыс. руб., на конец 2023 года с проектом – 11 600 тыс. руб.), оборотных активов достаточно для формирования краткосрочных обязательств.

Коэффициент абсолютной ликвидности автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) превышает норматив во всех рассматриваемых периодах (на конец 2019 года – 0,48, на конец 2023 года без проекта – 3,27, на конец 2023 года с проектом – 3,94 при нормативе от 0,15 до 0,20), значит у предприятия достаточно средств, которые могут быть использованы для погашения краткосрочных обязательств, а также остаются свободные средства на реализацию новых проектов.

Коэффициент срочной ликвидности автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) соответствует нормативному значению на конец 2019 года и превышает норматив всех прогнозных периодов (на конец 2019 года – 0,48, на конец 2023 года без проекта – 2,27, на конец 2023 года с проектом – 3,94 при нормативе от 0,50 до 0,80), следовательно, предприятие способно погасить краткосрочную задолженность за счет наиболее ликвидной части оборотных активов.

Коэффициенты промежуточной ликвидности автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) соответствуют нормативу на конец 2019 года и выше нормативного значения на конец 2023 года с проектом (на конец 2019 года – 0,73, на конец 2023 года без проекта – 4,49, на конец 2023 года с проектом – 5,14 при нормативе от 0,50 до 0,80), следовательно, предприятие способно погасить краткосрочную задолженность за счет наиболее ликвидной части оборотных активов на конец 2023 года с проектом.

Коэффициенты текущей ликвидности автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) превышают нормативные значения (на конец 2019 года – 3,09, на конец 2023 года без проекта – 21,97, на конец 2023 года с проектом – 22,43 при нормативе от 1,00 до 2,00), это объясняется большой величиной денежных средств и запасов для погашения краткосрочных обязательств.

Значение коэффициента собственной платежеспособности говорит о том, что предприятие способно возместить за счёт оборотных активов краткосрочные обязательства (на конец 2019 года – 2,09, на конец 2023 года без проекта – 20,97, на конец 2023 года с проектом – 21,43 при нормативе выше 0,10).

Показатели ликвидности автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) представлены на рисунке 3.9.

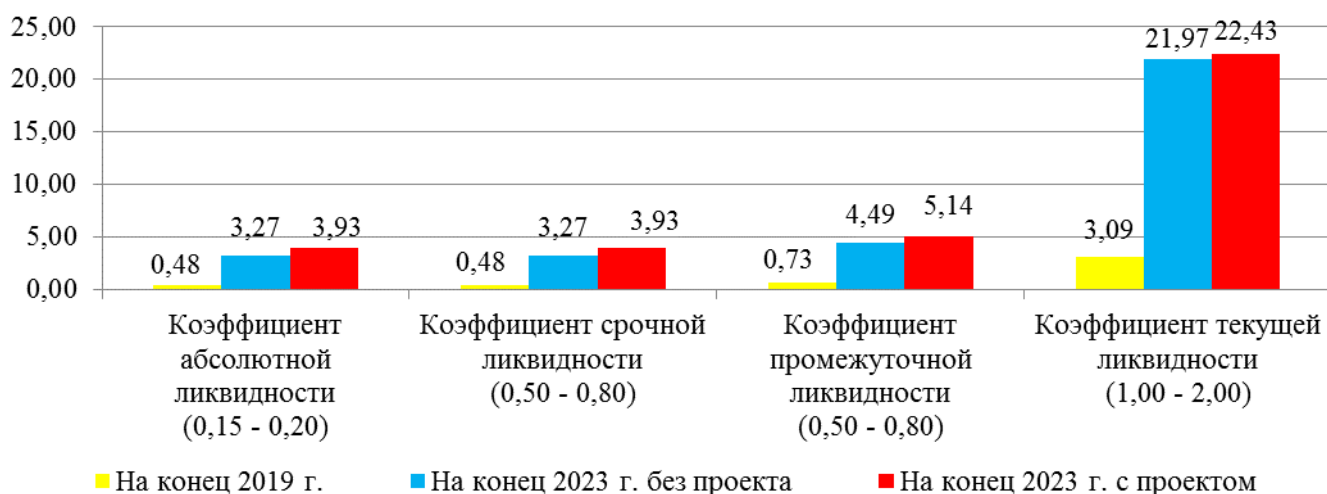


Рисунок 3.9 – Относительные показатели ликвидности автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.)

Таким образом, по результатам анализа ликвидности автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) можно сделать вывод о том, что предприятие на конец 2019 года было ликвидным, при этом на конец 2023 года ликвидность предприятия повышается, что является благоприятным фактором.

### 3.2.4 Анализ рентабельности и деловой активности

Показатели рентабельности автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) в прогнозном состоянии с проектом и без проекта в сравнении с текущим состоянием представлены в таблице 3.11.

Таблица 3.11 – Анализ рентабельности автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.)  
В процентах

Показатель	2019 г.	2023 г. без проекта	2023 г. с проектом
Рентабельность реализованной продукции	10,32	8,49	8,73
Рентабельность производства	27,76	19,54	20,62
Рентабельность совокупного актива	17,50	12,74	13,12
Рентабельность внеоборотных активов	53,64	119,29	126,23
Рентабельность оборотных активов	25,98	14,26	14,65
Рентабельность чистого оборотного капитала	48,19	15,13	15,52
Рентабельность собственного капитала	25,38	13,43	13,82



Наглядно показатели рентабельности автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) за 2019 – 2023 гг. представлены на рисунке 3.10.

В процентах

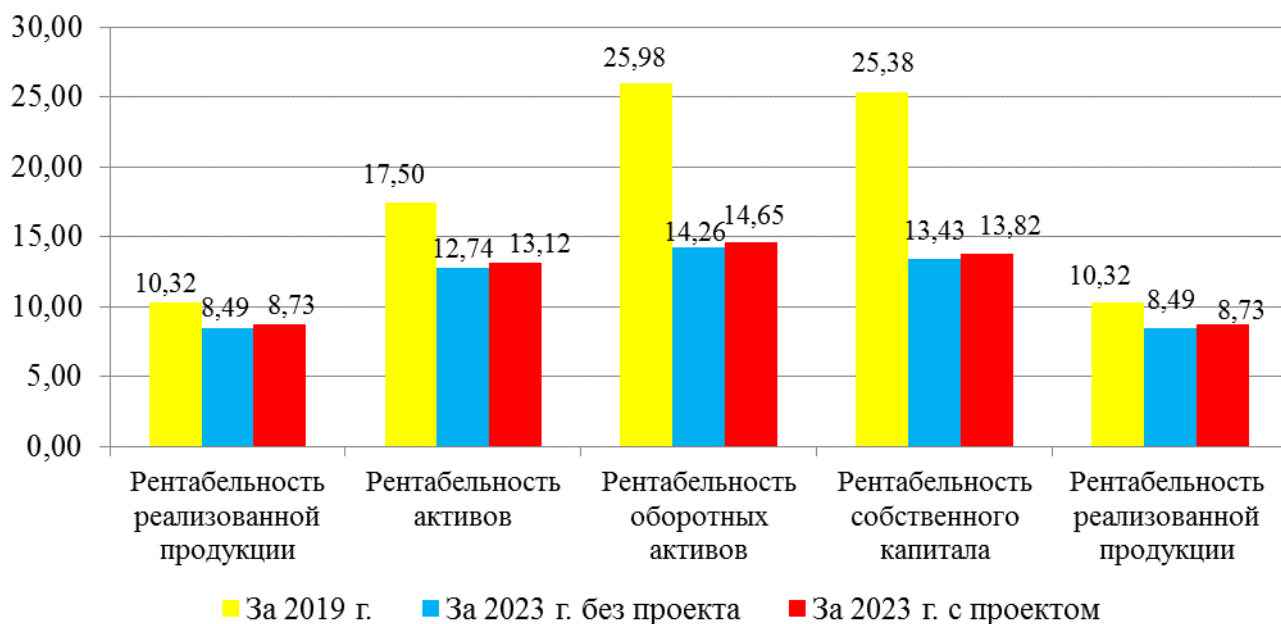


Рисунок 3.10 – Показатели рентабельности автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.)

Рентабельность реализованной продукции автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) в 2023 году без проекта снизилась на 1,84 % по сравнению с 2019 годом, а в 2023 году с проектом снизилась на 1,60 % по сравнению с 2019 годом. Это связано с большей динамикой увеличения выручки от реализации продукции предприятия, нежели прибыли от продаж.

Рентабельность производства автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) в 2023 году без проекта снизилась на 8,23 % по сравнению с 2019 годом, а в 2023 году с проектом снизилась на 7,15 % по сравнению с 2019 годом, что связано с меньшей динамикой увеличения среднегодовых основных средств и запасов, нежели прибыли до налогообложения.

Рентабельность совокупных активов снижается с 17,50 % в 2019 году до 12,74 % в 2023 году без проекта и до 13,12 % в 2023 году с проектом, что говорит обусловлено меньшей динамикой роста активов, нежели прибыли.

Рентабельность внеоборотных активов автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.), увеличивается с 53,64 % в 2019 году до 119,29 % в 2023 году без проекта и до 126,23 % в 2023 году с проектом, что говорит об увеличении прибыли, приходящейся на каждый рубль внеоборотных активов.

Рентабельность оборотных активов автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) снижается с 25,98 % в 2019 году до 14,26 % в 2023 году без проекта и до 14,65 % в 2023 году с проектом за счёт большего роста величины оборотных активов по сравнению с ростом прибыли, что говорит о снижении суммы прибыли, приходящейся на каждый рубль оборотных активов.

Рентабельность чистого оборотного капитала автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) снижается с 48,19 % в 2019 году до 15,13 % в 2023 году без проекта и до 15,52 % в 2023 году, что обусловлено меньшим ростом прибыли по сравнению с динамикой роста чистого оборотного капитала.

Рентабельность собственного капитала автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) снижается с 25,38 % в 2019 году до 13,43 % в 2023 году без проекта и до 13,82 % в 2023 году, что говорит о снижении величины чистой прибыли на каждый рубль собственного капитала. Данный показатель снижается в результате большей динамики роста среднегодовых собственных средств по сравнению с динамикой роста чистой прибыли.

Таким образом, анализ рентабельности автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) позволил выявить, что в целом показатели рентабельности в основном снижаются, что свидетельствует о снижении эффективности деятельности предприятия. Однако, рентабельность при условии реализации проекта всегда выше, чем без его реализации, что говорит о необходимости осуществления проекта расширения ассортимента продукции.

Показатели оценки деловой активности (оборачиваемости) предприятия автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) дают информацию об эффективности его работы. Результаты расчёта показателей деловой активности предприятия в прогнозном состоянии с проектом и без проекта в сравнении с текущим состоянием представлены в таблице 3.12 и на рисунке 3.11.

Таблица 3.12 – Показатели оценки деловой активности (оборачиваемости)

Показатель	2019 г.	2023 г. без проекта	2023 г. с проектом
Фондоотдача, в руб. / руб.	7	18	18
Коэффициенты оборачиваемости, в оборотах			
Коэффициент оборачиваемости активов	2,34	1,90	1,91
Коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов	7,18	17,83	18,30
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	3,48	2,13	2,14
Коэффициент оборачиваемости запасов	3,56	2,12	2,17
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	43,28	37,37	38,35
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	3,40	2,01	2,02
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	6,87	38,19	38,67
Продолжительность одного оборота, в днях			
Продолжительность одного оборота активов	156	192	191
Продолжительность одного оборота внеоборотных активов	51	20	20
Продолжительность одного оборота оборотных активов	105	171	170
Продолжительность одного оборота запасов	102	172	169
Продолжительность оборота дебиторской задолженности	8	10	10
Продолжительность оборота собственного капитала	107	182	180
Продолжительность оборота кредиторской задолженности	53	10	9

Показатели оценки деловой активности (оборачиваемости) автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) приведены на рисунке 3.11.

В оборотах

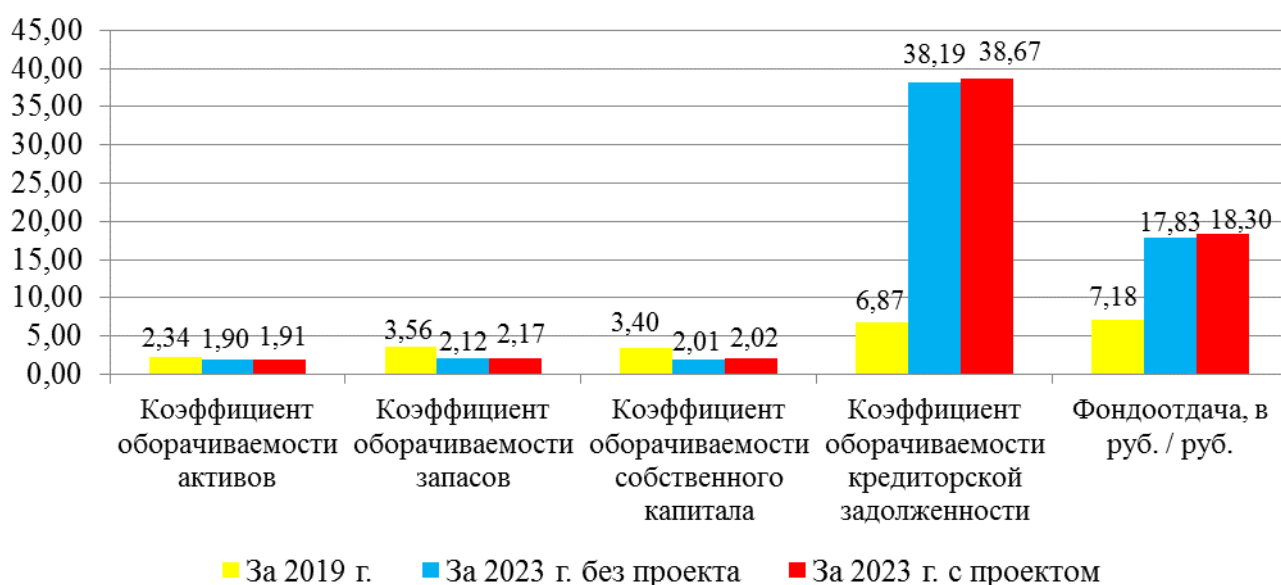


Рисунок 3.11 – Показатели оценки деловой активности

В 2023 году без проекта по сравнению с 2019 годом коэффициент оборачиваемости активов автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) снизился на 0,44 оборота, а в 2023 году с проектом – на 0,43 оборота, что свидетельствует о снижении эффективности использования ресурсов автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.). Следовательно, повысилась продолжительность одного оборота активов, что является негативной тенденцией.

Оборачиваемость внеоборотных активов автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) увеличились показатели оборачиваемости внеоборотных активов. В 2023 году без проекта по сравнению с 2019 годом коэффициент оборачиваемости внеоборотных увеличился на 10,65 оборота и на 11,12 оборота в 2023 году с проектом, что свидетельствует об увеличении эффективности использования внеоборотных средств автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.). Продолжительность одного оборота внеоборотных активов снизилась, что благоприятно для предприятия.

Оборачиваемость оборотных активов снизилась в связи с тем, что динамика роста среднегодовых оборотных активов больше, чем динамика роста выручки. В 2023 году без проекта по сравнению с 2019 годом коэффициент оборачиваемости оборотных снизился на 1,34 оборота, а в 2023 году с проектом по сравнению с 2019 годом – на 1,33 оборота, что свидетельствует о снижении эффективности использования оборотных активов автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.). Продолжительность одного оборота оборотных активов возросла, что неблагоприятно для предприятия.

Коэффициент оборачиваемости запасов автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) за рассматриваемый период снизился на 1,44 оборота и на 1,40 оборота соответственно в 2023 году без проекта и с проектом, это свидетельствует о том, что эффективность продаж предприятия снизилась.

Снижение коэффициента оборачиваемости дебиторской задолженности автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) за рассматриваемый период является негативным фактором. К концу 2023 года с проектом значение показателя составляет 38,35 оборота, а к концу 2023 года без проекта – 37,37 оборота, тогда как в

2019 году было 42,28 оборота, что может свидетельствовать о своевременных расчётах по счетам дебиторов (период оборота – 8 – 10 дней).

Снижение оборачиваемости собственного капитала предприятия автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) на 1,39 оборота в 2023 году без проекта по сравнению с 2019 годом и на 1,37 оборота в 2023 году с проектом по сравнению с 2019 годом является негативным фактором, увеличение в динамике дней также отражает негативную тенденцию, говорит о спаде эффективности использования собственного капитала.

Рост коэффициента оборачиваемости кредиторской задолженности автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) на 31,32 оборота в 2023 году без проекта по сравнению с 2019 годом и на 31,80 оборота в 2023 году с проектом по сравнению с 2019 годом является положительным фактором. Длительность расчетного периода составила 9 – 10 дней вместо 53 дней, что свидетельствует о том, что автомаркет «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) стал быстрее рассчитываться с поставщиками.

Фондоотдача характеризует за рассматриваемый период увеличилась, что является положительным фактором. В 2023 году по сравнению с 2019 годом фондоотдача увеличилась с 7 до 18 руб./руб., что свидетельствует об увеличении эффективности использования основных средств автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.).

Таким образом, анализ показателей оборачиваемости автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) позволил выявить, что за рассматриваемые периоды предприятие имело приемлемые показатели деловой активности.

При этом скорость оборачиваемости автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) в основном снижалась, а периоды оборачиваемости росли (за исключением оборачиваемости внеоборотных активов, кредиторской задолженности и фондоотдачи), что негативно для предприятия. Однако, в прогнозном периоде с проектом отмечаются лучшие значения показателей, нежели без реализации проекта по расширению ассортимента продукции, что говорит о целесообразности осуществления проекта.

### 3.2.5 Анализ вероятности банкротства

Рассмотрим интегральный подход российских экономистов.

Система показателей Р.С. Сайфуллина и Г.Г. Кадыкова для автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) в прогнозном состоянии с проектом и без проекта в сравнении с текущим состоянием представлена в таблице 3.13.

Таблица 3.13 – Расчёт рейтингового числа

Показатели	2019 г.	2023 г. без проекта	2023 г. с проектом
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	0,68	0,95	0,96
Коэффициент текущей ликвидности	3,09	21,97	22,43
Коэффициент оборачиваемости активов	2,34	1,90	1,90
Коммерческая маржа (рентабельность реализации продукции)	0,10	0,08	0,09
Рентабельность собственного капитала	0,25	0,13	0,14
Общий коэффициент (рейтинговое число)	2,15	4,43	4,48

Рейтинговое число на конец всех рассматриваемых периодов больше единицы, это означает что у автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) благополучное финансовое состояние, и банкротство предприятию не грозит.

Далее используется методика расчёта Z-счёта Альтмана. Оценка значений вероятности банкротства в модели Альтмана представлена в таблице 3.14.

Таблица 3.14 – Угроза банкротства в модели Альтмана

Значение Z	Вероятность банкротства
Менее 1,81	очень высокая
От 1,81 до 2,70	высокая
От 2,70 до 2,99	вероятность невелика
Более 2,99	вероятность ничтожна, очень низкая

Рассчитаем вероятность угрозы банкротства по пятифакторной модели Альтмана. Методика расчёта Z-счёта Альтмана на примере автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) представлена в таблице 3.15.

Таблица 3.15 – Методика расчёта Z-счёта Альтмана

Наименование показателя	2019 год	2023 г. без проекта	2023 г. с проектом
X <sub>1</sub>	0,48	0,87	0,87
X <sub>2</sub>	0,77	0,96	0,96
X <sub>3</sub>	0,23	0,15	0,15
X <sub>4</sub>	3,36	23,21	23,65
X <sub>5</sub>	2,32	1,80	1,80
Z-счёт	5,44	13,44	13,64

Таким образом, на конец всех рассматриваемых периодов вероятность банкротства оценивается как крайне низкая.

### **Выводы по разделу три**

Прогнозный отчёт о финансовых результатах прогнозировался при помощи метода пропорциональных зависимостей с учётом реализации мероприятия. Основными статьями, на которые повлиял проект являются выручка, себестоимость, управленческие расходы и налог на прибыль.

Горизонтальный анализ баланса автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) позволил выявить, что предприятие имеет на балансе основные средства, которые снижаются за счёт амортизационных отчислений. Величина запасов автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) растёт для поддержания текущей деятельности. Дебиторская задолженность растёт, денежные средства увеличиваются. В пассивной части баланса отмечается существенный рост капитала и резервов, что свидетельствует о повышении финансовой устойчивости. Отмечается снижение краткосрочных обязательств и кредиторской задолженности.

Вертикальный анализ баланса автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) позволил выявить на протяжении всего периода наибольшую долю в общей величине актива занимают запасы. Доля дебиторской задолженности и денежных средств в активах предприятия растёт, что обусловлено преобладающим ростом данных статей в абсолютном выражении по сравнению с динамикой роста валюты балан-

са. В пассивах наибольшую долю занимает нераспределённая прибыль, а доля краткосрочных заёмных средств и кредиторской задолженности снижается, что благоприятно для предприятия.

Автомаркет «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) на конец 2019 года находится в неустойчивом финансовом положении, характеризуемом нарушением платежеспособности, при этом сохраняется возможность восстановления равновесия за счет пополнения источников собственных средств. На конец 2023 года отмечается абсолютно устойчивое финансовое состояние предприятия.

На конец 2019 года состояние автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) было финансово неустойчивым, а на конец 2023 года станет абсолютно финансово устойчивое. При этом предприятие имеет большую величину собственных средств, не зависит от внешних источников финансирования (банковских займов и кредиторской задолженности). Мобильность активов растёт, отмечается достаточная величина собственных оборотных средств для покрытия оборотных активов. Коэффициент маневренности активов выше норматива, что позитивно для предприятия.

Баланс не обладает абсолютной ликвидностью на конец 2019 года, так как не выполняется первое неравенство. баланс на конец 2023 года с проектом обладает абсолютной ликвидностью, так как выполняются все неравенства.

По результатам анализа ликвидности автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) можно сделать вывод о том, что предприятие на конец 2019 года было ликвидным, при этом на конец 2023 года ликвидность предприятия повышается, что является благоприятным фактором.

Анализ рентабельности позволил выявить, что в целом показатели рентабельности в основном снижаются, что свидетельствует о снижении эффективности деятельности предприятия. Однако, рентабельность при условии реализации проекта всегда выше, чем без его реализации, что говорит о необходимости осуществления проекта расширения ассортимента продукции.

Анализ показателей оборачиваемости автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) позволил выявить, что за рассматриваемые периоды предприятие имело



приемлемые показатели деловой активности. При этом скорость оборачиваемости автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) в основном снижалась, а периоды оборачиваемости росли (за исключением оборачиваемости внеоборотных активов, кредиторской задолженности и фондоотдачи), что негативно для предприятия. Однако, в прогнозном периоде с проектом отмечаются лучшие значения показателей, нежели без реализации проекта по расширению ассортимента продукции, что говорит о целесообразности осуществления проекта.

Рейтинговое число на конец всех рассматриваемых периодов больше единицы, это означает что у автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) благополучное финансовое состояние, и банкротство предприятию не грозит. Согласно модели Альтмана, на конец всех рассматриваемых периодов вероятность банкротства оценивается как крайне низкая.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

При написании работы были использованы следующие приемы и методы: метод сравнения, PEST-анализа, SWOT-анализа, финансового анализа, моделирования финансовых потоков, инвестиционного анализа, анализ рисков, финансового прогнозирования и планирования.

Основным направлением деятельности автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) является поставка автозапчастей из наличия. Также возможна поставка по предоплате под заказ.

Целью деятельности предприятия является получение прибыли.

Структура аппарата управления автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) представляет собой линейную структуру управления.

Стратегический анализ предприятия показал, что основной проблемой автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) является недостаточно широкий ассортимент товара. Высокое качество реализуемой продукции является благоприятным фактором. Потребности в ассортименте продукции не всех потребителей удовлетворены, что является угрозой для предприятия. В то же время автомаркет «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) обладает позитивными внешними возможностями, среди которых основными являются наличие постоянных заказчиков и невысокий уровень конкуренции.

Наиболее перспективными мероприятиями на сегодняшний день является расширение ассортиментной линейки продукции. С целью расширения ассортиментной линейки необходимо провести маркетинговые исследования рынка, выявить товар, который необходим потребителю и разработать стратегию продвижения нового товара на рынок.

Далее был проведён финансовый анализ предприятия, результаты которого следующие.

Горизонтальный анализ баланса автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) позволил выявить, что предприятие имеет на балансе основные средства, которые снижаются за счёт амортизационных отчислений.

Величина запасов автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) растёт для поддержания текущей деятельности. Дебиторская задолженность растёт, денежные средства увеличиваются. В пассивной части баланса отмечается существенный рост капитала и резервов, что свидетельствует о повышении финансовой устойчивости. Отмечается снижение краткосрочных обязательств и кредиторской задолженности.

Вертикальный анализ баланса автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) позволил выявить на протяжении всего периода наибольшую долю в общей величине актива занимают запасы, доля которых в структуре активов порядка 42 – 54 %, что объясняется спецификой работы предприятия. Доля дебиторской задолженности и денежных средств в активах предприятия растёт, что обусловлено преобладающим ростом данных статей в абсолютном выражении по сравнению с динамикой роста валюты баланса. В пассивах наибольшую долю на конец периода занимает нераспределённая прибыль, а доля краткосрочных заёмных средств и кредиторской задолженности снижается, что благоприятно для предприятия.

На конец всех рассматриваемых периодов автомаркет «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) находится в неустойчивом финансовом положении, характеризуемом нарушением платежеспособности, при этом сохраняется возможность восстановления равновесия за счет пополнения источников собственных средств.

На конец 2017 года состояние автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) было финансово неустойчивым, тогда как предприятие на протяжении 2018 и 2019 годов имеет большую величину собственных средств, не зависит от внешних источников финансирования (банковских займов и кредиторской задолженности), мобильность активов растёт, отмечается достаточная величина собственных оборотных средств для покрытия оборотных активов. Коэффициент маневренности активов выше норматива, что позитивно для предприятия.

Баланс не обладает абсолютной ликвидностью, так как либо не выполняется первое неравенство, либо первое и второе неравенства одновременно.

По результатам анализа ликвидности можно сделать вывод о том, что предприятие на конец 2017 года было неликвидным, при этом ликвидность предприя-

тия повышается, и на конец 2019 года оно уже становится ликвидным, что является благоприятным фактором.

Анализ рентабельности автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) позволил выявить, что в целом показатели рентабельности снижаются, что свидетельствует о снижении эффективности деятельности предприятия. Однако, рентабельность производства, рентабельность совокупного актива и рентабельность оборотных активов растут, что благоприятно для предприятия.

Анализ показателей оборачиваемости автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) позволил выявить, что за рассматриваемые периоды предприятие имело приемлемые показатели деловой активности, однако скорость оборачиваемости в основном снижалась, а периоды оборачиваемости росли, что негативно для предприятия.

На конец всех рассматриваемых периодов вероятность банкротства оценивается как крайне низкая.

В рамках проекта планируется расширения ассортимента продукции за счёт дополнительной реализации масел для двигателя и инструмента для автомобиля. Подготовка проекта займет 7 месяцев (с июня 2020 года), с 01.01.2021 года начнется реализация новой продукции из наличия. Финансирование проекта планируется за счет собственных средств – нераспределенной прибыли.

Рассчитанные показатели эффективности проекта говорят о целесообразности реализации данного проекта. Так чистый дисконтированный доход имеет положительное значение и составляет 40 599 руб. за 3 года 7 месяцев реализации проекта. Индекс доходности больше единицы (1,20), внутренняя норма рентабельности составляет 37,29 %, простой период окупаемости составит 29 месяцев, а дисконтированный – 35 месяцев. Следовательно, проект расширения ассортимента продукции за счёт масел для двигателя и инструмента для автомобиля принесет прибыль, а значит, он экономически эффективен. Данный проект может быть рекомендован для реализации.

Проведённый анализ рисков позволил выявить высокую устойчивость проекта, что также говорит о целесообразности его реализации.

Прогнозный отчёт о финансовых результатах прогнозировался при помощи метода пропорциональных зависимостей с учётом реализации мероприятия. Основными статьями, на которые повлиял проект являются выручка, себестоимость, управленческие расходы и налог на прибыль.

Горизонтальный анализ баланса автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) позволил выявить, что предприятие имеет на балансе основные средства, которые снижаются за счёт амортизационных отчислений. Величина запасов автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) растёт для поддержания текущей деятельности. Дебиторская задолженность растёт, денежные средства увеличиваются. В пассивной части баланса отмечается существенный рост капитала и резервов, что свидетельствует о повышении финансовой устойчивости. Отмечается снижение краткосрочных обязательств и кредиторской задолженности.

Вертикальный анализ баланса автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) позволил выявить на протяжении всего периода наибольшую долю в общей величине актива занимают запасы. Доля дебиторской задолженности и денежных средств в активах предприятия растёт, что обусловлено преобладающим ростом данных статей в абсолютном выражении по сравнению с динамикой роста валюты баланса. В пассивах наибольшую долю занимает нераспределённая прибыль, а доля краткосрочных заёмных средств и кредиторской задолженности снижается, что благоприятно для предприятия.

Автомаркет «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) на конец 2019 года находится в неустойчивом финансовом положении, характеризуемом нарушением платежеспособности, при этом сохраняется возможность восстановления равновесия за счет пополнения источников собственных средств. На конец 2023 года отмечается абсолютно устойчивое финансовое состояние предприятия.

На конец 2019 года состояние автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) было финансово неустойчивым, а на конец 2023 года станет абсолютно финансово устойчивое. При этом предприятие имеет большую величину собственных средств, не зависит от внешних источников финансирования (банковских займов и кредиторской задолженности). Мобильность активов растёт, отмечается доста-

точная величина собственных оборотных средств для покрытия оборотных активов. Коэффициент маневренности активов выше норматива, что позитивно для предприятия.

Баланс не обладает абсолютной ликвидностью на конец 2019 года, так как не выполняется первое неравенство. баланс на конец 2023 года с проектом обладает абсолютной ликвидностью, так как выполняются все неравенства.

По результатам анализа ликвидности автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) можно сделать вывод о том, что предприятие на конец 2019 года было ликвидным, при этом на конец 2023 года ликвидность предприятия повышается, что является благоприятным фактором.

Анализ рентабельности позволил выявить, что в целом показатели рентабельности в основном снижаются, что свидетельствует о снижении эффективности деятельности предприятия. Однако, рентабельность при условии реализации проекта всегда выше, чем без его реализации, что говорит о необходимости осуществления проекта расширения ассортимента продукции.

Анализ показателей оборачиваемости позволил выявить, что за рассматриваемые периоды предприятие имело приемлемые показатели деловой активности. При этом скорость оборачиваемости в основном снижалась, а периоды оборачиваемости росли (за исключением оборачиваемости внеоборотных активов, кредиторской задолженности и фондоотдачи), что негативно для предприятия. Однако, в прогнозном периоде с проектом отмечаются лучшие значения показателей, нежели без реализации проекта по расширению ассортимента продукции, что говорит о целесообразности осуществления проекта.

Рейтинговое число на конец всех рассматриваемых периодов больше единицы, это означает что у автомаркета «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) благополучное финансовое состояние, и банкротство предприятию не грозит. Согласно модели Альтмана, на конец всех рассматриваемых периодов вероятность банкротства оценивается как крайне низкая.

Цель выпускной квалификационной работы достигнута путём решения поставленных задач.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Анализ хозяйственной деятельности в промышленности / под ред. В.И. Стражева. – Мн.: Выш. шк., 2014. – 361 с.
- 2 Абрютин, М.С. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: учебно-практическое пособие / М.С. Абрютин, А.В. Грачев. – М.: Дело и сервис, 2011. – 451с.
- 3 Баев, Л.А. Основы анализа инвестиционных проектов: учебное пособие / Л.А. Баев. – Челябинск: Каменный пояс, 2017. – 272 с.
- 4 Баев, Л.А. Финансовое управление предприятием. Ч2. Стратегия финансового управления / Л.А. Баев. – Челябинск: ЮУрГУ, 1999. – 148 с.
- 5 Баканов, М.И. Теория экономического анализа: учебник / М.И. Баканов, А.Д. Шеремет. – Н.: Финансы и статистика, 2015. – 264 с.
- 6 Бердникова, Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / Т.Б. Бердникова. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 215 с.
- 7 Бочаров, В.В. Финансовый анализ: учебное пособие / В.В. Бочаров. – СПб.: Питер, 2016. – 240 с.
- 8 Ефимова, О.В. Финансовый анализ О.В. Ефимова. – М.: Издательство «Бухгалтерский учет», 2011. – 294 с.
- 9 Изменение Конституции в 2020 году: 10 поправок, предложенных Президентом РФ. – <https://zakonguru.com/izmeneniya/konstitutsia-rf.html>
- 10 Инфляция в Челябинской области замедлилась до 2,6%. – 28.02.2020. – <https://www.kommersant.ru/doc/4270091>
- 11 Ключевая ставка Банка России. – [https://cbr.ru/hd\\_base/keyrate/?UniDbQuery.Posted=True&UniDbQuery.FromDate=12.12.2014&UniDbQuery.ToDate=28.02.2020](https://cbr.ru/hd_base/keyrate/?UniDbQuery.Posted=True&UniDbQuery.FromDate=12.12.2014&UniDbQuery.ToDate=28.02.2020)
- 12 Ковалев, В.В. Как читать баланс / В.В. Ковалев, В.В. Патров. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 178 с.

- 13 Ковалев, В.В. Финансовый анализ. Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности / В.В. Ковалев. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 185 с.
- 14 Кредитные рейтинги предприятий. – <http://www.akmrating.ru/m12.htm#4>
- 15 Куколева, Е.А. Безрисковая ставка: возможные инструменты расчёта в российских условиях / Е.А. Куколева, М.П. Захарова // Портал по оценочной деятельности. – <http://www.valnet.ru/m7-123.phtml>
- 16 Любушин, Н.П. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие / Н.П. Любушкин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019. – 445 с.
- 17 Любушин, М.П. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: учебное пособие для вузов / М.П. Любушин, В.Б. Лещева, В.Г. Дьякова, – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 318 с.
- 18 Маркарьян, Э.А. Финансовый анализ: учебное пособие / Э.А. Маркарьян, Г.П. Герасименко. – Ростов н/Д.: Издательство Рост., ун-та, 2016. – 281 с.
- 19 Маршалл, Дж. Ю. Финансовая инженерия: полное руководство по финансовым нововведениям: пер. с англ. / Дж. Ю., Маршалл, В. Бансал. – М.: ИНФРА-М. – 2019. – 623 с.
- 20 Медынский, В.Г. Инновационный менеджмент: учебник / В.Г. Медынский. – М.: Инфра-М. – 2016. – 371 с.
- 21 Методика экономического анализа промышленного предприятия / под ред. Бужинского А.И., Шеремета А.Д. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 351 с.
- 22 Минэкономразвития ухудшило макропрогноз на 2020 год. – 26.08.2019. – <https://www.rbc.ru/newspaper/2019/08/27/5d63fa2c9a7947dea9964f13>
- 23 Негашев, Е.В. Анализ финансов предприятия в условиях рынка / Е.В. Негашев. – М.: Выш. шк., 2014. – 299 с.
- 24 Особенности выбора и использования безрисковой ставки доходности в российской оценочной практике. – <http://www.ocenchik.ru/docs/8.htm>
- 25 Пешкова, Е.П. Маркетинговый анализ деятельности фирмы / Е.П. Пешкова. – М.: «Ось-89», 2016. – 412 с.



- 26 Попов, В.М. Бизнес фирмы и бюджетирование потока денежных средств / В.М. Попов. – М.: – Финансы и статистика, 2019. – 400 с.
- 27 Риполь-Сарагоси, Ф.Б. Финансовый и управленческий анализ / Ф.Б. Риполь-Сарагоси. – М.: Издательство Приор, 2015. – 193 с.
- 28 Ришар, Ж. Аудит и анализ хозяйственной деятельности предприятия / Ж.Ришар. – М.: Аудит. ЮНИТИ, 2016. – 231 с.
- 29 Россияне в 2019 году стали чаще покупать «бэушки» в автосалонах. – 03.02.2020. – <https://news.drom.ru/74070.html>
- 30 Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г.В. Савицкая. – Мн.: Экоперспектива, 2016. – 410 с.
- 31 Савицкая, Г.В. Методика комплексного анализа хозяйственной деятельности / Г.В. Савицкая. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 303 с.
- 32 Стратегический менеджмент: учебное пособие / под ред. С.В. Васильева. – Великий Новгород, 2019. – 125 с.
- 33 Чупров, А. Российский авторынок в 2019 году показал падение / А. Чупров. – 14.01.2020. – <https://yandex.ru/turbo?text=https%3A%2F%2Fwww.autostat.ru%2Fanalytics%2F42460%2F>
- 34 Шеремет, А.Д. Финансы предприятий / А.Д. Шеремет, Р.С. Сайфулин. – М.: ИНФРА – М, 2016. – 343 с.
- 35 Шеремет, А.Д. Комплексный экономический анализ деятельности предприятия (вопросы методологии) / А.Д. Шеремет. – М.: Экономика, 2016. – 411 с.
- 36 Шеремет, А.Д. Методика финансового анализ предприятия / А.Д. Шеремет, Р.С. Сайфулин. – М.: Инфра –М, 2018. – 512 с.
- 37 Шеремет, А.Д. Методика финансового анализа / А.Д. Шеремет, Е.В. Негашев. – М.: Инфра – М, 2017. – 329 с.
- 38 Шишкин, А.К. Учет, анализ, аудит на предприятии: учебное пособие для вузов / А.К. Шишкин, В.А. Микрюков, И.Д. Дышкант. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 2018. – 314 с.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### ПРИЛОЖЕНИЕ А

#### Бухгалтерский баланс

Таблица А.1 – Бухгалтерский баланс за период с 2017 по 2019 гг.

В тыс. руб.

Наименование статьи	На конец 2016 г.	На конец 2017 г.	На конец 2018 г.	На конец 2019 г.
<b>АКТИВ</b>				
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
Нематериальные активы	0	0	0	0
Основные средства	3 894	3 381	2 876	2 351
Итого по разделу I	3 894	3 381	2 876	2 351
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
Запасы	2 398	3 275	3 921	4 380
Налог на добавленную стоимость	0	0	0	0
Дебиторская задолженность	348	356	412	455
Финансовые вложения	0	0	0	0
Денежные средства	612	711	734	890
Прочие оборотные активы	0	0	0	0
Итого по разделу II	3 358	4 342	5 067	5 725
<b>БАЛАНС</b>	<b>7 252</b>	<b>7 723</b>	<b>7 943</b>	<b>8 076</b>
<b>ПАССИВ</b>				
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>				
Уставный капитал	0	0	0	0
Нераспределенная прибыль	2 243	3 507	4 822	6 224
Итого по разделу III	2 243	3 507	4 822	6 224
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
Заёмные средства	0	0	0	0
Итого по разделу IV	0	0	0	0
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
Заёмные средства	543	448	370	298
Кредиторская задолженность	4 466	3 768	2 751	1 554
Итого по разделу V	5 009	4 216	3 121	1 852
<b>БАЛАНС</b>	<b>7 252</b>	<b>7 723</b>	<b>7 943</b>	<b>8 076</b>

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Отчет о финансовых результатах

Таблица Б.1 – Отчёт о финансовых результатах

В тыс. руб.

Показатели	За январь – декабрь 2016 г.	За январь – декабрь 2017 г.	За январь – декабрь 2018 г.	За январь – декабрь 2019 г.
Выручка	15 928	16 228	17 620	18 762
Себестоимость продаж	12 765	12 699	13 876	14 783
Валовая прибыль	3 163	3 529	3 744	3 979
Коммерческие расходы	33	38	45	46
Управленческие расходы	1 509	1 703	1 856	1 996
Прибыль (убыток) от продаж	1 621	1 788	1 843	1 937
Проценты к получению	0	0	0	0
Проценты к уплате	100	91	73	59
Прочие доходы	0	0	0	0
Прочие расходы	0	0	0	0
Прибыль (убыток) до налогообложения	1 521	1 697	1 770	1 878
Текущий налог на прибыль	408	433	455	476
Чистая прибыль (нераспределенная) прибыль	1 113	1 264	1 315	1 402

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### Анкета

Добрый день! Автомаркет «Гепард» (ИП Васильев Д.А.) планирует расширять ассортимент в соответствии с Вашими пожеланиями. Ответьте, пожалуйста, на несколько вопросов. Все ответы останутся конфиденциальными. Заранее спасибо за помощь!

1. Как часто Вы приобретает продукцию в нашем магазине?

- чаще, чем раз в месяц;
- один раз в месяц – один раз в год;
- реже одного раза в год.

2. Какова средняя сумма чека?

- до 1 000 рублей;
- 1 000 – 5000 рублей;
- свыше 5 000 рублей.

3. Какой вид продукции Вас интересует:

- автозапчасти для отечественных автомобилей;
- автозапчасти для импортных автомобилей;
- инструмент для автомобиля;
- диски колёсные;
- масла моторные (для двигателя);
- автохимия;
- автокосметика;
- аксессуары;
- звуковое оборудование;
- автоэлектроника.

4. Присутствует ли нужная продукция на прилавках автомаркета?

- да;
- нет;
- не всегда есть в наличии.

5. Если поставлять вовремя нужную Вам продукцию и своевременно расширять ассортимент товара, то на сколько увеличилась бы сумма Вашего среднего чека (в %)?

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

### Анкета на рынке инструмента и масел

1. Вы относитесь:

- к юридическому лицу;
- к физическому лицу.

2. Какие критерии наиболее важны для Вас при выборе автомагазина?

- цена;
- качество;
- широта ассортимента;
- качество обслуживания;
- наличие сопутствующего товара;
- наличие ценовых акций и распродаж;
- системы скидок;
- доверие к организации.

3. Какие методы стимулирования Вас привлекают?

- интенсивная реклама;
- дополнительные скидки и бонусы постоянным клиентам.

4. Чем Вы руководствуетесь при выборе автомаркета?

- рекомендации специалистов;
- Интернет;
- газеты;
- наружная реклама;
- выставки в Уфе, Миассе и Челябинске.

5. Масла какой фирмы Вы предпочитаете?

6. Инструмент какой фирмы Вы предпочитаете?

7. Оцените магазины, в которых Вы приобретаете автопродукцию по следующим критериям (по шкале от 1 до 5, где 1 – совсем не устраивает, 5 – абсолютно во всех аспектах устраивает)

Параметр оценки	Наименование автомаркета						
Цена							
Качество							
Известность фирмы-производителя							
Доверие фирме-производителю							
Удобство заключения сделки							
Возможность получения скидки							

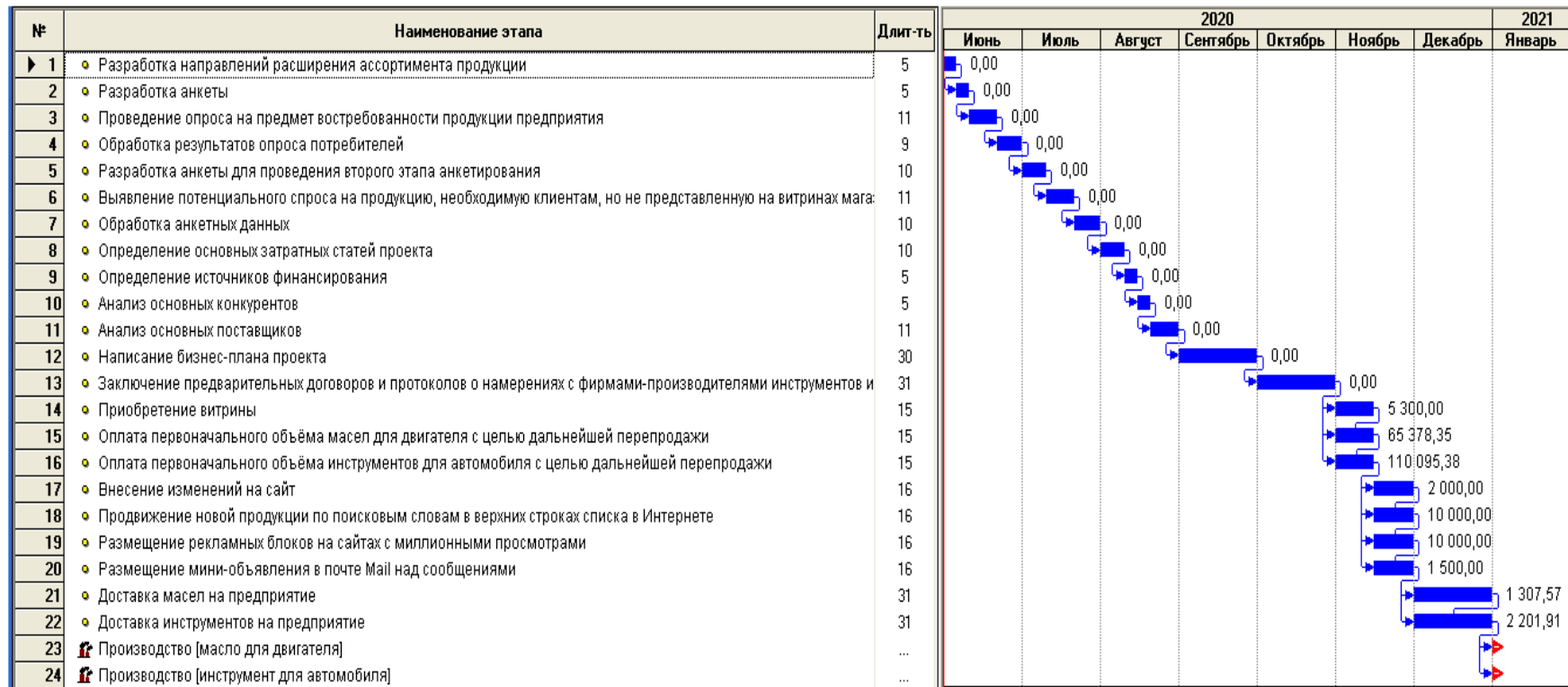


Диаграмма Ганта

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Рисунок Д.1 – Диаграмма Ганта



## ПРИЛОЖЕНИЕ Е

### Значения $\beta$ -коэффициентов для отраслей

Сектор	Отрасли, входящие в сектор	Коэффициент $\beta$
Сырье и материалы (Basic materials)	Химическая, горная, деревообрабатывающая, целлюлозно-бумажная промышленность, металлургия	0,83
Тяжелая промышленность (Capital goods)	Аэрокосмическая, оборонная промышленность, тяжелое машиностроение, строительство промышленных объектов и производство стройматериалов	0,69
Производство товаров циклического спроса (Consumer cyclical)	Автомобилестроение, текстильная, мебельная промышленность, производство одежды, аудио и видеоаппаратуры, ювелирное дело	1,03
Производство товаров потребительского нециклического спроса (Consumer non cyclical)	Пищевая, рыбная, табачная промышленность, производство алкогольных и безалкогольных напитков, сопутствующих товаров	0,23
Энергетическое сырье (Energy)	Угольная, нефтяная и газовая промышленность	0,55
Финансовые институты (Financial)	Банки, страховые и инвестиционные компании	0,81
Здравоохранение (Healthcare)	Фармацевтическая промышленность, биотехнология, медицина: обслуживание населения и производство аппаратуры	0,49
Услуги (Services)	Реклама, массмедиа, городское хозяйство, общественное питание, казино, школы, торговля	1,01
Высокие технологии (Technologies)	Телекоммуникации, компьютерная индустрия, программирование, производство научно-технической аппаратуры	2,02
Транспорт (Transportation)	Авто-, авиа-, железнодорожный и водный транспорт	0,66
Коммунальное хозяйство и энергетика (Utilities)	Электро-, газо- и водоснабжение	0,23

Рисунок Е.1 – Отраслевые значения  $\beta$ -коэффициентов по некоторым отраслям экономики

# ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

## Сетевой график проекта

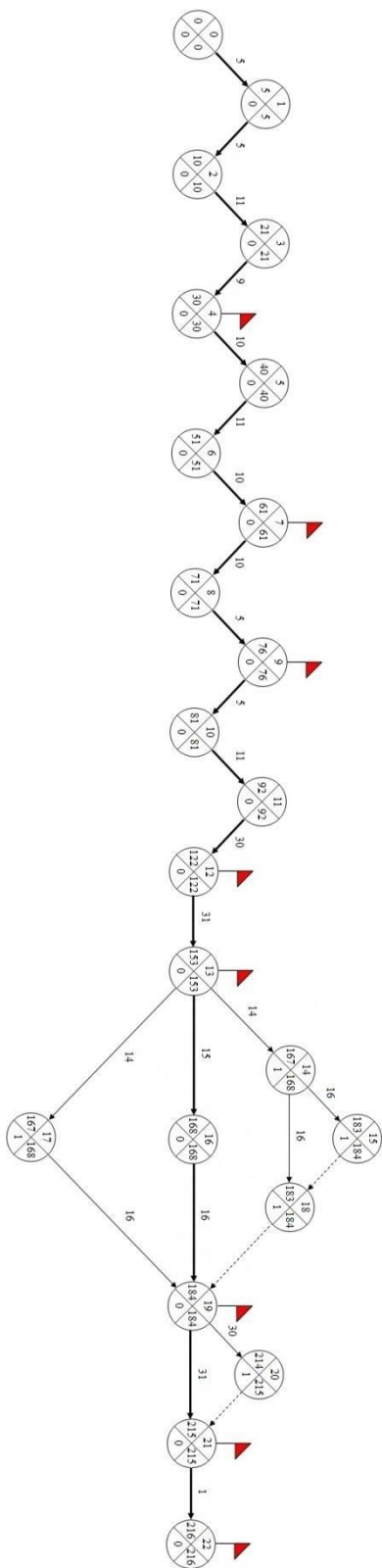


Рисунок Ж.1 – Сетевой график проекта

## ПРИЛОЖЕНИЕ И

### Прогнозный бухгалтерский баланс

Таблица И.1 – Прогнозный бухгалтерский баланс без проекта

В тыс. руб.

Наименование статьи	На конец 2019 г.	Коэф- фициент дина- мики	На конец 2020 г.	На конец 2021 г.	На конец 2022 г.	На конец 2023 г.
<b>Актив</b>						
<b>I. Внеоборотные активы</b>						
Основные средства	2 351	0,85	1 988	1 680	1 421	1 201
Итого по разделу I	2 351	-	1 988	1 680	1 421	1 201
<b>II. Оборотные активы</b>						
Запасы	4 380	1,23	5 373	6 591	8 035	9 356
Налог на добавленную стоимость	0	0,00	0	0	0	0
Дебиторская задолженность	455	1,09	498	545	597	654
Финансовые вложения	0	0,00	0	0	0	0
Денежные средства	890	1,14	1 246	1 474	1 536	1 750
Прочие оборотные активы	0	0,00	0	0	0	0
Итого по разделу II	5 725	-	7 117	8 611	10 168	11 760
Баланс	8 076	-	9 105	10 291	11 589	12 961
<b>Пассив</b>						
<b>III. Капитал и резервы</b>						
Уставный капитал	0	0,00	0	0	0	0
Нераспределенная прибыль	6 224	-	7 753	9 301	10 862	12 426
Итого по разделу III	6 224	-	7 753	9 301	10 862	12 426
<b>IV. Долгосрочные обязательства</b>						
Заёмные средства	0	0,00	0	0	0	0
Итого по разделу IV	0	-	0	0	0	0
<b>V. Краткосрочные обязательства</b>						
Заёмные средства	298	0,82	244	200	164	134
Кредиторская задолженность	1 554	0,71	1 108	790	563	401
Итого по разделу V	1 852	-	1 352	990	727	535
Баланс	8 076	-	9 105	10 291	11 589	12 961

Таблица И.2 – Прогнозный бухгалтерский баланс по проекту

В тыс. руб.

Наименование	На конец 2020 г.	На конец 2021 г.	На конец 2022 г.	На конец 2023 г.
<b>Актив</b>				
<b>I. Внеоборотные активы</b>				
Основные средства	0	0	0	0
Итого по разделу I	0	0	0	0
<b>II. Оборотные активы</b>				
Запасы	0	5	4	5
Налог на добавленную стоимость	0	0	0	0
Дебиторская задолженность	32	0	0	0
Финансовые вложения	0	0	0	0
Денежные средства	62	192	284	376
Прочие оборотные активы	0	0	0	0
Итого по разделу II	94	197	288	381
Баланс	94	197	288	381
<b>Пассив</b>				
<b>III. Капитал и резервы</b>				
Уставный капитал	0	0	0	0
Нераспределенная прибыль	94	192	284	375
Итого по разделу III	94	192	284	375
<b>IV. Долгосрочные обязательства</b>				
Заёмные средства	0	0	0	0
Итого по разделу IV	0	0	0	0
<b>V. Краткосрочные обязательства</b>				
Заёмные средства	0	0	0	0
Кредиторская задолженность	0	5	4	6
Итого по разделу V	0	5	4	6
Баланс	94	197	288	381

Таблица И.3 – Прогнозный бухгалтерский баланс с проектом

В тыс. руб.

Наименование	На конец 2020 г.	На конец 2021 г.	На конец 2022 г.	На конец 2023 г.
<b>Актив</b>				
<b>I. Внеоборотные активы</b>				
Основные средства	1 988	1 680	1 421	1 201
Итого по разделу I	1 988	1 680	1 421	1 201
<b>II. Оборотные активы</b>				
Запасы	5 373	6 596	8 039	9 361
Налог на добавленную стоимость	0	0	0	0
Дебиторская задолженность	530	545	597	654
Финансовые вложения	0	0	0	0
Денежные средства	1 308	1 666	1 820	2 126
Прочие оборотные активы	0	0	0	0
Итого по разделу II	7 211	8 808	10 456	12 141
Баланс	9 199	10 488	11 877	13 342
<b>Пассив</b>				
<b>III. Капитал и резервы</b>				
Уставный капитал	0	0	0	0
Нераспределенная прибыль	7 847	9 493	11 146	12 801
Итого по разделу III	7 847	9 493	11 146	12 801
<b>IV. Долгосрочные обязательства</b>				
Заёмные средства	0	0	0	0
Итого по разделу IV	0	0	0	0
<b>V. Краткосрочные обязательства</b>				
Заёмные средства	244	200	164	134
Кредиторская задолженность	1 108	795	567	407
Итого по разделу V	1 352	995	731	541
Баланс	9 199	10 488	11 877	13 342

## ПРИЛОЖЕНИЕ К

### Прогнозный отчет о финансовых результатах

Таблица К.1 – Прогнозный отчет о финансовых результатах без проекта

В тыс. руб.

Показатели	За 2019 г.	Коэффициент динамики	За 2020 г.	За 2021 г.	За 2022 г.	За 2023 г.
Выручка	18 762	1,06	19 822	20 941	22 124	23 373
Себестоимость	14 783	1,06	15 618	16 500	17 432	18 416
Валовая прибыль	3 979	-	4 204	4 441	4 692	4 957
Коммерческие расходы	46	1,12	51	58	65	72
Управленческие расходы	1 996	1,10	2 191	2 406	2 642	2 901
Прибыль (убыток) от продаж	1 937	-	1 961	1 977	1 986	1 984
Проценты к получению	0	0,00	0	0	0	0
Проценты к уплате	59	0,84	50	42	35	29
Прочие доходы	0	0,00	0	0	0	0
Прочие расходы	0	0,00	0	0	0	0
Прибыль (убыток) до налогообложения	1 878	-	1 911	1 936	1 951	1 955
Текущий налог на прибыль	476	-	382	387	390	391
Чистая прибыль	1 402	-	1 529	1 549	1 560	1 564

Таблица К.2 – Прогнозный отчёт о финансовых результатах по проекту

В тыс. руб.

Показатели	За 2020 г.	За 2021 г.	За 2022 г.	За 2023 г.
Выручка	0	642	613	613
Себестоимость продаж	0	445	424	425
Валовая прибыль	0	197	189	188
Коммерческие расходы	0	31	31	31
Управленческие расходы	0	48	48	48
Прибыль (убыток) от продаж	0	118	110	109
Проценты к получению	0	0	0	0
Проценты к уплате	0	0	0	0
Прочие доходы	0	0	0	0
Прочие расходы	176	0	0	0
Прибыль (убыток) до налогообложения	-176	118	110	109
Текущий налог на прибыль	0	20	18	18
Чистая прибыль	-176	98	92	91

Таблица К.3 – Прогнозный отчёт о финансовых результатах с проектом

В тыс. руб.

Показатели	За 2020 г.	За 2021 г.	За 2022 г.	За 2023 г.
Выручка	19 822	21 583	22 737	23 986
Себестоимость продаж	15 618	16 945	17 856	18 841
Валовая прибыль	4 204	4 638	4 881	5 145
Коммерческие расходы	51	89	96	103
Управленческие расходы	2 191	2 454	2 690	2 949
Прибыль (убыток) от продаж	1 961	2 095	2 096	2 093
Проценты к получению	0	0	0	0
Проценты к уплате	50	42	35	29
Прочие доходы	0	0	0	0
Прочие расходы	176	0	0	0
Прибыль (убыток) до налогообложения	1 735	2 054	2 061	2 064
Текущий налог на прибыль	382	407	408	409
Чистая прибыль	1 353	1 647	1 652	1 655