

Министерство науки и высшего образования российской федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет
(национальный исследовательский университет)»
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Экономика промышленности и управление проектами»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой ЭПиУП,
к.э.н., доцент
_____/Н.С. Дзензелюк/
«__» _____ 2021 г.

Проект развития ИП «Ахметгалин Д.М.» на базе создания собственного про-
граммного продукта управленческого учета.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 380302. 2021. 301/615; 301/637. ВКР

Руководитель,
к.э.н., доцент каф. ЭПиУП
_____/Л.А. Баев/
«__» _____ 2021 г.

Автор,
студент группы ЭУ-412
_____/М.Р. Ахметгалина/
«__» _____ 2021 г.

Автор,
студент группы ЭУ-412
_____/Д.М. Ахметгалин/
«__» _____ 2021 г.

Нормоконтролер,
ученый секретарь каф. ЭПиУП
_____/А.С. Яковлева/
«__» _____ 2021 г.

Челябинск 2021

АННОТАЦИЯ

Ахметгалина М.Р., Ахметгалин Д.М.
Проект развития ИП «Ахметгалин Данил Маратович» на базе создания собственного программного продукта управленческого учета – Челябинск: ЮУрГУ, ВШЭУ-412, 2021. – 165 с., 52 табл., 32 рис., библиогр. список – 20 наим., 7 прил.

В выпускной квалификационной работе на основе оценки стратегической позиции компании ИП «Ахметгалин Данил Маратович», работающего на рынке финансового консалтинга города Челябинска и Челябинской области, и использования финансового анализа предложен план мероприятий по улучшению его финансово-экономического состояния.

Для оценки стратегической позиции предприятия применены методы PEST и SWOT-анализа. Финансовый анализ выполнен по документам управленческой отчетности ИП «Ахметгалин Данил Маратович» за 2020 год, учитывает экономическую динамику, включает элементы трендового анализа и применительно к начальному состоянию объекта исследования преследует диагностические цели.

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

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

Результаты выпускной квалификационной работы имеют практическую ценность.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
1 ОЦЕНКА ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ И ЕГО СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ПОЗИЦИИ	10
1.1 Общая характеристика отрасли и предприятия	10
1.1.1 Пример выполненной предприятием работы	15
1.1.2 Анализ текущего финансового состояния	22
1.2 Стратегический анализ предприятия.....	55
1.2.1 Анализ внешней среды.....	55
1.2.2 Анализ внутренней среды.....	68
1.2.3 SWOT-анализ	72
Выводы по разделу один	79
2 ПЛАНИРОВАНИЕ И МОДЕЛИРОВАНИЕ ПРОЕКТА	82
2.1 Разработка системы управления проектом	82
2.1.1 Описание проекта	82
2.1.2 Планирование проекта	84
2.1.3 Матрица разделения административных задач управления	95
2.2 План производства.....	98
2.2.1 Описание технологии производства продуктов	98
2.2.2 Обоснование потребности в основных средствах.....	100
2.2.3 Обоснование потребности в оборотных средствах.....	101
2.2.4 План операционных затрат	101
2.2.5 Обоснование цены услуги проекта	103
2.2.6 Прогноз валовой выручки по проекту	104
2.3 План маркетинга	107
2.3.1 Портрет потребителя.....	107
2.3.2 Анализ конкурентов.....	109
2.4 Финансовый план.....	111

2.4.1 Отчет о финансовом результате проекта	112
2.4.2 Формирование отчета о движении денежных средств	114
2.4.3 Обоснование и расчет экономической эффективности проекта....	115
2.5 Анализ рисков проекта	120
2.5.1 Оценка безубыточности проекта.....	120
2.5.2 Оценка чувствительности проекта.....	122
2.5.3 Анализ Монте-Карло	123
2.5.4 Описательный анализ рисков	126
Выводы по разделу два	127
3 АНАЛИЗ ПРОГНОЗНОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	129
3.1 Составление прогнозной отчетности «с проектом» и «без проекта»	129
3.2 Сравнительный финансовый анализ текущего и прогнозного состояния	133
3.2.1 Анализ динамики и структуры баланса.....	133
3.2.2 Анализ ликвидности и платёжеспособности	137
3.2.3 Анализ финансовой устойчивости	139
3.2.4 Анализ деловой активности.....	142
3.2.5 Анализ рентабельности	144
Выводы по разделу три.....	146
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	148
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	153
ПРИЛОЖЕНИЯ	154
ПРИЛОЖЕНИЕ А154 Пример дашборда для компании	154
ПРИЛОЖЕНИЕ Б Управленческий баланс.....	154
ПРИЛОЖЕНИЕ В Отчет о финансовых результатах.....	154
ПРИЛОЖЕНИЕ Г Календарный график проекта	154
ПРИЛОЖЕНИЕ Д Сетевой график	154
ПРИЛОЖЕНИЕ Е Параметры сетевого графика.....	154
ПРИЛОЖЕНИЕ Ж Диаграмма Ганта.....	154

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы выпускной квалификационной работы заключается в том, что управление предприятием в условиях рыночной экономики невозможно без планирования хозяйственной деятельности на всех уровнях: стратегическом, тактическом и оперативном. Наиболее важным является стратегический уровень, на котором принимаются жизненно важные для дальнейшего развития предприятия управленческие решения.

Стратегический уровень управления – это наивысший уровень, обеспечивающей функцией которого является стратегический анализ. Развитие предприятия основывается на глубоком знании его деятельности, на проведении исследования систем управления. Комплексный анализ предприятия позволяет выявлять проблемные области в работе и выход из сложившейся ситуации.

Планирование проекта является наиболее важным процессом управления проектом, определяющим во времени всю деятельность по осуществлению проекта.

Бизнес-план является неотъемлемой частью прединвестиционной стадии проектного управления. Составление бизнес-плана актуально для организаций различных сфер деятельности, поскольку позволяет на основе проведенного стратегического анализа предприятия спланировать проект развития для максимизации финансового результата.

Объект исследования – ИП «Ахметгалин Данил Маратович».

Предмет исследования – экономическая эффективность деятельности предприятия.

Цель работы – провести анализ отрасли предприятия, финансовый анализ предприятия на основе финансовой отчетности, а также стратегический анализ предприятия. На основе этого необходимо выявить положительные и отрицательные моменты функционирования предприятия, сильные и слабые стороны, а также предложить варианты решения проблем предприятия и прописать задачи развития предприятия. В результате проведенного анализа необходимо выбрать проект для

внедрения на предприятии, разработать его и обосновать экономическую выгоду данного проекта.

Для достижения поставленной цели необходимо реализовать ряд задач:

- 1) составить характеристику объекта исследования;
- 2) провести финансовый анализ предприятия;
- 3) провести стратегический анализ предприятия;
- 4) выбрать проект для дальнейшей разработки и внедрения на предприятии;
- 5) составить план разработки программного продукта управленческого учета (маркетинговый план, окружение проекта, инвестиционный план, производственный план);
- 6) построить имитационную модель проекта в программном продукте ProjectExpert;
- 7) провести анализ и оценку эффективности проекта (обоснование ставки дисконтирования, интегральные показатели эффективности проекта);
- 8) провести анализа рисков (анализ чувствительности, анализ безубыточности, анализ «Монте-Карло»);
- 9) составить прогнозную финансовую отчетность при условии внедрения собственного программного продукта;
- 10) провести анализ прогнозного финансового состояния предприятия при условии реализации проекта.

Во введении обосновывается актуальность исследования, ставятся цели и задачи исследования, формулируются предмет и объект исследования.

В первом разделе дается общая информация о деятельности компании, описание отрасли, в которой работает компания, описание примера работ, которое выполняет компания, организационная структура компания, а также основные системы управления, проводится анализ внешней и внутренней среды организации с использованием таких методик как PEST-анализ и SWOT-анализ, где определены проблемные места деятельности предприятия и возможности его развития, проанализировано финансовое состояние компании.

Финансовые показатели представлены по группам, сделаны выводы о тенденции развития компании и выявлены «слабые места».

Во втором разделе разработано мероприятие по улучшению экономической эффективности деятельности компании «ATTICUS» за счет разработки веб приложения для полуавтоматического занесения данных, проведён анализ рисков, оценена эффективность предложенных мероприятий.

В третьем разделе составлена прогнозная финансовая отчётность и рассмотрены показатели финансовой устойчивости компании в прогнозном периоде без учета реализации проекта в сравнении с текущим периодом и прогнозным периодом с учетом реализации проекта.

В заключении представлены выводы по проведённому анализу деятельности предприятия.

Теоретической базой данного исследования служат труды ученых в области финансового анализа и статистические данные.

Практическая значимость заключается в полном анализе деятельности компании и определении резервов для ее улучшения.

В работе использованы следующие методы: PEST-анализ, пять конкурентных сил по М. Портеру, системный подход к анализу внутренней среды, SWOT-анализ, анализ динамики и структуры баланса, анализ ликвидности и платёжеспособности, анализ финансовой устойчивости, анализ деловой активности, анализ финансового результата, метод расчёта ставки дисконтирования, расчёт интегральных показателей экономической эффективности, анализ чувствительности, анализ безубыточности.

1 ОЦЕНКА ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ И ЕГО СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ПОЗИЦИИ

1.1 Общая характеристика отрасли и предприятия

Объектом исследования является компания «ATTICUS», действующая в форме индивидуального предпринимательства. Компания занимается внедрением управленческого учёта в бизнес и оказывает консалтинговые услуги для руководителей предприятий.

Компания «ATTICUS» работает в отрасли финансового консалтинга. Вообще консалтинг — это деятельность, связанная с консультацией топ-менеджмента, включающая широкий круг вопросов в сфере финансовой, коммерческой, юридической, технологической, технической, экспертной деятельности.

Главная цель компаний, которые предоставляют консалтинговые услуги это — помочь бизнесам в достижении заявленных целей.

Финансовый консалтинг представляет собой одно из направлений консалтинга и на данный момент эта отрасль достаточно обширна в видах услуг, начиная от консалтинга выхода компаний на IPO и заканчивая ВІ – аналитикой. В отрасль финансового консалтинга входят все услуги, которые помогают повысить эффективность компаний.

Общий объем рынка составляет 44 миллиарда рублей, то есть компании ежегодно тратят такую сумму на решение проблем эффективности своего бизнеса.

В основном компания «ATTICUS» работает с бизнесами, возраст которых превышает 6 лет и имеет оборот от 2 до 100 миллионов рублей в год.

Поэтому, объём рынка для компании «ATTICUS» составляет 31 миллиард рублей в год.

Однако, у компании присутствуют как прямые конкуренты, так и косвенные. В их число входят как компании-конкуренты, так и программы, автоматизирующие ведение управленческого учета (например, 1С, Капиталь, Табло).

Каждый год рынок финансового консалтинга прирастал на 3-4% в год на протяжении последних восьми лет.

Высчитав оборот компании за текущий год, удалось посчитать долю рынка компании «ATTICUS». Она составляет 0,005% в год от общего объема рынка.

Весь процесс внедрения управленческого учета в бизнесы клиента совершается с помощью финансовых директоров, поэтому, компания «ATTICUS» предоставляет финансового директора на аутсорсинг для бизнесов своих клиентов.

На данный момент в компании работает 3 человека – это генеральный директор, руководитель производства и финансовый директор. Организационный план компании представлен на рисунке 1.1.

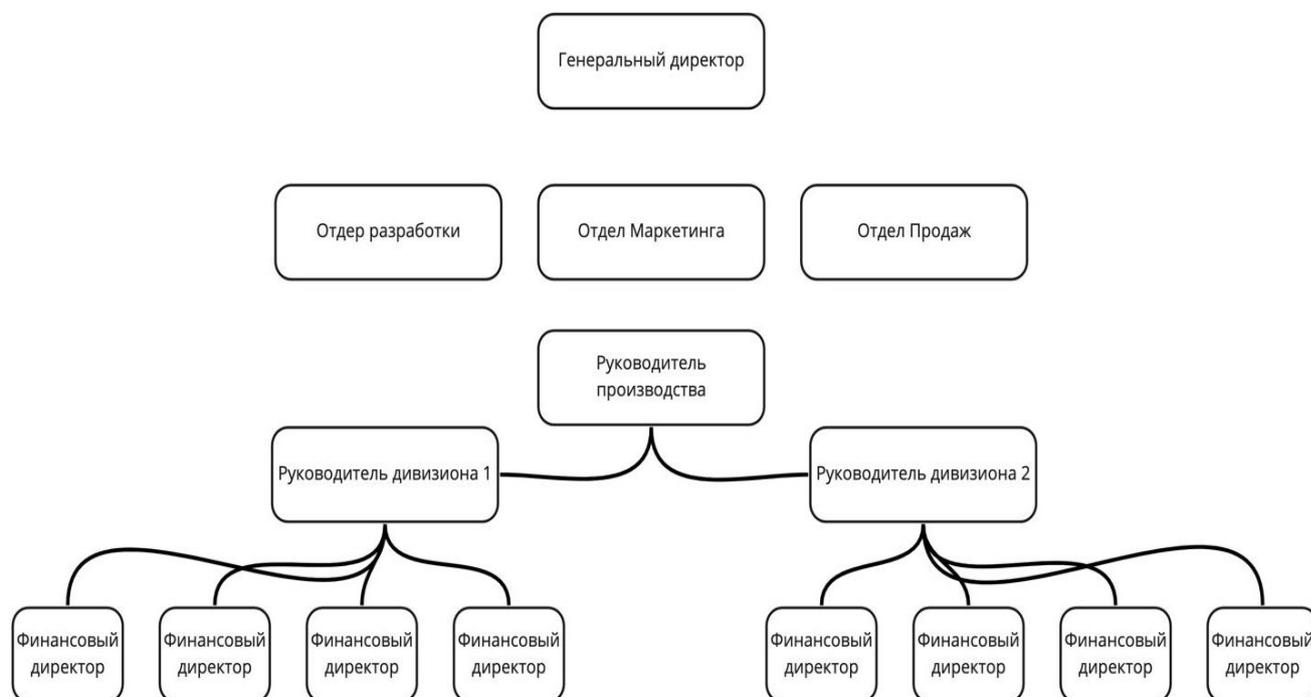


Рисунок 1.1 – Организационный план компании «ATTICUS»

Компания «ATTICUS» использует в своей работе функциональную организационную структуру. На данный момент развития, компания не может содержать полный штат сотрудников, поэтому все сотрудники компании занимают по 2-3 должности параллельно. Например, генеральный директор (Данил Ахметгалин) – также

руководитель отдела маркетинга и руководитель отдела продаж, а руководитель производства (Даниил Бешенцев) – также руководитель отдела разработки и финансовый директор. В свою очередь, финансовый директор (Екатерина Очнева) также занимает должности еще двух финансовых директоров и ассистента генерального директора.

К услугам компании относятся:

- 1) разработка системы управленческого учета (внедрение управленческого учета);
- 2) финансовый консалтинг на базе управленческого учета (ведение управленческого учета).

Основным продуктом компании является «Разработка системы управленческого учета». Услуга «Финансовый консалтинг на базе управленческого учета» является дополнительной услугой и внедряется только после «Разработки системы управленческого учета».

Система управленческого учета позволяет собственникам и топ-менеджерам бизнеса следить за ключевыми показателями работы компании, а персоналу понимать, от каких показателей зависит их заработная плата и следить за ними в режиме онлайн.

Данная система состоит из трех основных отчетов: управленческий отчет о движении денежных средств, управленческий отчет о финансовых результатах и управленческий баланс, примеры которых показаны на рисунках Б.1 и В.1 в разделе приложений, а также из десятка дополнительных отчетов, которые настраиваются по просьбе клиента.

Полный спектр услуг компании «ATTICUS» показан на рисунке 1.2. Система управленческого учета, которую разрабатывает компания «ATTICUS», подходит только тем компаниям, которые используют схемы оптимизации налогооблагаемой базы, так как у этих компаний невозможно принимать управленческие решения на базе бухгалтерской отчетности.

Рассмотрим пример: компания «Х» занимается продажей щебня.

Компания находится на общей системе налогообложения «Доход-расход».

Для увеличения расходов компании и уменьшения налогооблагаемой базы собственник отражает в бухгалтерском учете расходы на ремонт личного жилья как расходы на ремонт офиса, в управленческом учете такие расходы будут отражаться как дивиденды.

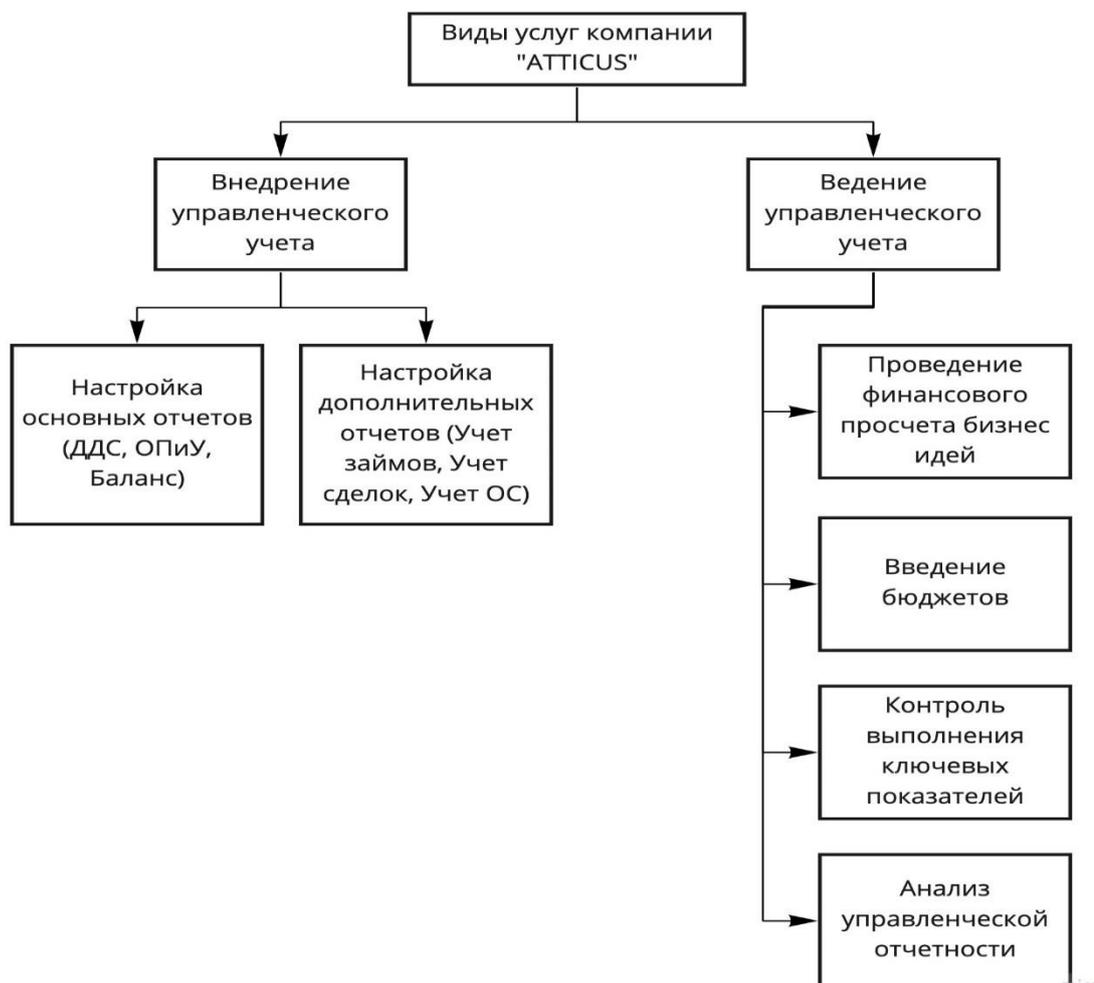


Рисунок 1.2 – Спектр услуг компании «ATTICUS»

Для наглядности в таблице 1.1 приведем два варианта отчета о финансовых результатах (ОФР): бухгалтерский и управленческий.

Конечно, если мы проводим только одну операцию по уменьшению налогооблагаемой базы в период, то такую операцию можно запомнить и при анализе бухгалтерской отчетности вспомнить о ней и с учетом этой операции принять корректное управленческое решение. Однако, если такие операции проходят постоянно, то

их невозможно держать в голове, а без постоянного управленческого учета можно принять некорректное управленческое решение и сказать, что компания «Х» за период заработала только 8,5 миллионов и не выплатила дивидендов, а по факту она заработала 28,5 миллионов и выплатила 20 миллионов дивидендов.

Таблица 1.1 – Примеры отчетов о финансовых результатах

Статья	Бухгалтерский ОФР	Управленческий ОФР
Выручка	100	100
Прямые расходы	40	40
Прибыль от продаж	60	60
Коммерческие расходы	8	8
Административные расходы	12	12
Общепроизводственные расходы	10	10
Расходы на ремонт офиса	20	0
Прибыль до налогообложения	10	30
Налог 15% (Доход – расход)	1,5	1,5
Прибыль	8,5	28,5
Дивиденды	0	20

Таким образом, мы приходим к выводу, что управленческий учет более детализирован и более четко показывает истинное положение дел в компании. Именно поэтому, составленные управленческие отчеты дают собственнику больше информации, нужной для принятия управленческих решений.

Продукт «Финансовый консалтинг на базе управленческого учета» представляет собой помощь клиентам в принятии управленческих решений. Обычно у компаний нет похожих проблем, так же нет и одинаковых стратегий развития. Поэтому чтобы построить оптимальную стратегию развития бизнеса клиента, компания «ATTICUS» в своей работе использует следующий метод:

- 1) формулирование гипотезы, объясняющей причины данной проблемы;
- 2) поиск фактов, которые могут доказать эту гипотезу;
- 3) доказывание гипотезы за счет фактов или отказ от первой гипотезы и формулирование новой гипотезы;
- 4) построение пошагового плана решения данной проблемы или окончательное формулирование проблемы;
- 5) выдача собственнику плана решения проблемы.

Включая все вышесказанные описания продуктов компании «ATTICUS», можно выделить проблемы клиентов, которые решает «ATTICUS» и ценный конечный продукт, который получает клиент.

Ценным конечным продуктом, который получает клиент, после работы с компанией «ATTICUS», является:

- 1) своевременно выплачиваемые дивиденды;
- 2) рост собственного капитала;
- 3) управляемый и контролируемый денежный поток;
- 4) компания финансово устойчива (коэффициенты финансовой независимости и текущей ликвидности рассчитаны);
- 5) клиент становится профессионалом и может самостоятельно принимать управленческие решения на базе разработанной системы;
- 6) точность планирования будущих периодов выше 80%.

1.1.1 Пример выполненной предприятием работы

Одним из клиентов предприятия «ATTICUS» является юридическая компания «Юрком». Компания занимается защитой прав заемщиков, банкротством физических лиц, законным избавлением от кредитных обязательств при невозможности их погашения, а также защитой имущества.

Первый этап работы с компанией включил в себя:

- 1) встречи с собственниками;

- 2) определение специфики деятельности компании;
- 3) определение источников доходов и расходов компании;
- 4) анализ уже существующих отчетов компании.

У компании «Юрком» были выявлены такие проблемы, как сложность своевременной выплаты дивидендов в полном объеме, хронические кассовые разрывы, а также невозможность принимать управленческие решения на базе бухгалтерской отчетности, так как она составляется для налоговой службы.

Для того, чтобы решить проблему с невозможностью принимать управленческие решения на базе бухгалтерской отчетности, было принято решение сформировать и ввести такие отчеты, как управленческий отчет о движении денежных средств, управленческий баланс и управленческий отчет о финансовых результатах. Компания «ATTICUS» не разглашает данные своих клиентов, поэтому для дальнейших примеров использованы таблицы самой компании «ATTICUS».

В первую очередь, финансовый директор от компании «ATTICUS» решил внедрять компании «Юрком» отчет о движении денежных средств, для того чтобы структурировать денежные потоки.

Управленческий отчет о движении денежных средств состоит из двух частей. Первая часть – это строчный массив данных, рисунок 1.3.

	Сумма	Подстатья	Место
11.05.2020	10 000,00	Внедрение фин учета	ATTICUS
08.06.2020	12 000,00	Внедрение фин учета	ATTICUS
10.07.2020	12 000,00	Внедрение фин учета	ATTICUS
15.07.2020	9 000,00	Внедрение фин учета	ATTICUS
15.07.2020	16 500,00	Выплата дивидендов	ATTICUS
16.07.2020	4 000,00	Фот опр	ATTICUS
17.07.2020	10 000,00	Выплата дивидендов	ATTICUS
21.08.2020	3 500,00	Выплата дивидендов	ATTICUS
21.08.2020	1 000,00	Выплата дивидендов	ATTICUS
24.08.2020	50 000,00	Внедрение фин учета	ATTICUS
27.08.2020	8 000,00	Выплата дивидендов	ATTICUS
31.08.2020	2 000,00	Обучение	ATTICUS
08.09.2020	20 000,00	Реклама/Настройка Instagram	ATTICUS
09.09.2020	2 500,00	Выплата дивидендов	ATTICUS
14.09.2020	77,86	Прочие поступления	ATTICUS
15.09.2020	13 500,00	Внедрение фин учета	ATTICUS
15.09.2020	5 000,00	Внедрение фин учета	ATTICUS

Рисунок 1.3 – Пример массива операций

Строчный массив данных служит для сбора первичной информации. Он называется строчный, потому что одна строка с информацией — это одно движение денег внутри компании.

Первый столбик – «Дата», в него финансовый менеджер вносит день, в который произошла операция перемещения денег.

Второй столбик «Сумма» – это количество денежных средств, которые участвовали в операции.

Третий столбик «Подстатья» – это назначение движения денег.

Четвертый столбик «Место» – это место, откуда пришли деньги или откуда они ушли.

Для примера возьмем операцию от 16.07.2020, ее можно расшифровать так: 16.07.2020 компания потратила на зарплату для общепроизводственных работников 4 000 рублей, деньги взяли из основной кассы компании «ATTICUS».

Вторая часть отчета ДДС – это непосредственно сам отчет, он собирается автоматически из строчного массива данных и изображен на рисунке 1.4.

Год			
2 021		Январь	Февраль
			Март
Место хранения		1	2
			3
ДС на начало периода		243 607	61 377
1. Операционная		-182 229	-254 971
2. Финансовая		0	300 000
3. Инвестиционная		0	0
Сальдо переводов		0	0
ДС на конец периода		61 377	106 406

Рисунок 1.4 – Пример отчета о движении денежных средств

Таким же методом компания «ATTICUS» разработала для компании «Юрком» управленческий отчет о финансовом результате и управленческий баланс. Типовые формы отчетов находятся на рисунках Б.1 и В.1.

На внедрение всех трех отчетов у компании «ATTICUS» ушло два месяца.

Первую неделю компания «ATTICUS» знакомилась с основными подразделениями, смотрела, как проходит движение денег в компании, кто принимает решения об оплате. Это необходимо, чтобы понять, в какой момент процесса и кто будет заносить информацию в систему. Например, информацией о выдаче заработной платы для работников юридического отдела в компании «Юрком» владеет только руководитель юридического отдела, из-за этого только он может заносить данные в ДДС, но он не должен видеть зарплаты отдела продаж, поэтому система управленческой отчетности – это сложная, многоярусная система, где всей информацией могут владеть только 3 человека: собственник, генеральный директор и финансовый директор, который все это разрабатывает.

Вторая и третья неделя ушли на разработку самой системы, написание скриптов для работы строчного массива данных.

Четвертая неделя ушла на обучение сотрудников, работе со строчным массивом данных, а также на обучение генерального и исполнительного директора компании «Юрком», работе с конечным отчетом движения денежных средств.

Второй месяц полностью ушел на доработку системы и на обучение сотрудников компании «Юрком».

Абсолютно таким же образом были разработаны отчет о финансовых результатах и баланс.

На создание всей системы, сбор управленческой информации, ушло около четырех - пяти месяцев. Это система позволила собирать всю управленческую информацию к пятому числу каждого месяца за предыдущий месяц, что сильно увеличило эффективность принимаемых управленческих решений, так как до этого бухгалтерская информация собиралась к 20 числу каждого следующего месяца за предыдущий отчетный месяц.

Таким образом, система от компании «ATTICUS» решила проблему невозможности принимать управленческие решения на базе бухгалтерской отчетности сразу с двух сторон: во-первых, увеличилась скорость сбора отчетности на 15 дней, во-

вторых, данные стали поступать в систему с учетом всех схем уменьшения налогооблагаемой базы.

Таким образом, создание системы управленческого учета помогло решить проблему невозможности принимать управленческие решения на базе бухгалтерской отчетности.

После внедрения управленческого учета компания «ATTICUS» приступила к этапу ведения управленческого учета. Этот этап включает в себя:

- 1) проведение финансового просчета бизнес-идей;
- 2) введение бюджетов;
- 3) контроль выполнения ключевых показателей;
- 4) анализ управленческой отчетности;
- 5) автоматизация управленческой отчетности.

Этап проведение финансового просчета бизнес-идей подразумевает под собой постройку финансовой модели компании.

Финансовая модель компании – это инструмент, который формируется из отчета о финансовых результатах, его главная цель звучит следующим образом: на сколько процентов увеличится или уменьшится прибыль компании, если изменить на один процент в положительную или отрицательную сторону один или несколько показателей (выручка, коммерческие расходы, налоги и так далее).

Таким образом, с помощью этого инструмента компания «ATTICUS» смоделировала десять возможных вариантов отчета о финансовых результатах и выбрала из них идеальный, тем самым построив бюджет для компании «Юрком».

После этого был сформирован платежный календарь компании или план поступления и расходования денежных средств, пример показан на рисунке 1.5. Он необходим для контроля денежных потоков будущих периодов, при этом показывая, в какой момент может случиться кассовый разрыв.

Также, компанией «ATTICUS» был разработан бюджет движения денежных средств, он отличается от платежного календаря тем, что планируется одной суммой на месяц и не показывает, где внутри месяца компании может не хватить денег.

Помимо этого, был разработан дашборд, необходимый для контроля выполнения ключевых показателей.

Дашборд (дашборд, информационная панель) – это визуальное представление данных, сгруппированных по смыслу на одном экране для более легкого визуального восприятия информации.

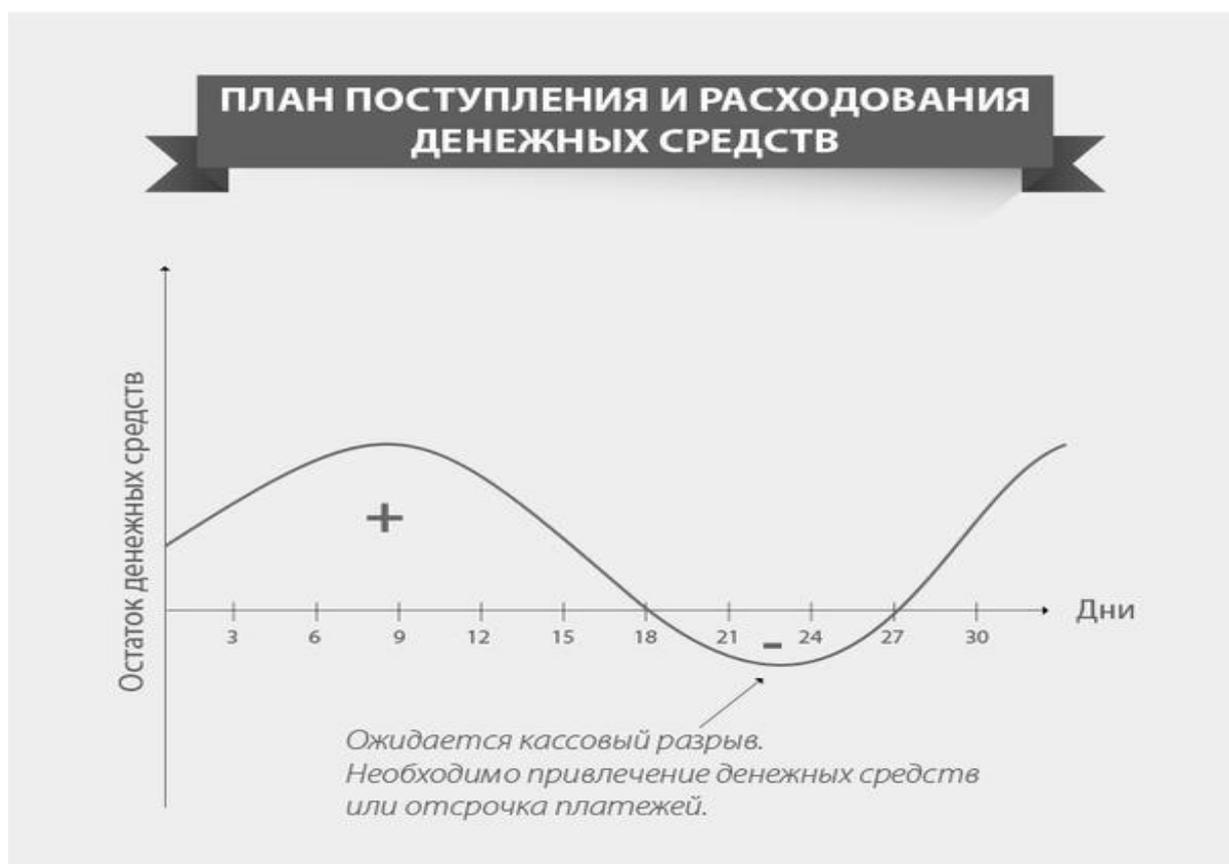


Рисунок 1.5 – Пример платежного календаря

Вроде бы дашборд — это и есть отчет, только в динамичной форме. Собственно, в этом и есть ключевое различие. Отчет фиксирует некие цифры во времени (месячный отчет, годовой отчет).

Дашборд — это набор модулей, которые постоянно собирают и обновляют информацию. Это динамический отчет, позволяющий практически в режиме реального времени наблюдать за самыми важными показателями и быстро реагировать (вспомним биржевые программы). Почему «практически» в реальном времени?

Потому, что далеко не каждому бизнесу нужны отчеты ежесекундно. Достаточно быть в курсе и регулярно автоматически получать важные сводки на инфопанели.

Большинство сервисов, которыми пользуются современные компании, предоставляет метрики и данные о производительности бизнеса.

Однако, не каждая компания может нанять отдельного сотрудника для того, чтобы он занимался этими показателями, так как данных много, и, пожалуй, только специалист способен разобраться в этом огромном объеме показателей.

Использование дашборда значительно упростило процесс принятия решений в компании «Юрком», так как выбираются только ключевые метрики, которые действительно нужны, собираются все эти метрики в одном дашборде и отслеживаются руководителем в реальном времени.

Дашборд для компании «Юрком» представлен на рисунке А.1.

Итого за семь месяцев работы компании «ATTICUS» на компании «Юрком», можно выделить следующие результаты:

- безопасная для бизнеса и регулярная выплата дивидендов;
- понимание, где «заморожены» деньги сейчас и как они двигаются с течением времени;
- управляемый денежный поток;
- отсутствие кассовых разрывов;
- планирование будущей прибыли компании;
- возможность создания годовой стратегии компании за счет понимания, где компания находится сейчас и в какую сторону ей следует двигаться;
- система ведения управленческого учета компании на базе трех отчетов: управленческого отчета о финансовых результатах, управленческого отчета о движении денежных средств и управленческого баланса;
- понимание связи между управленческими решениями и результатами этих решений;
- возможность отслеживать изменение ключевых показателей с помощью дашборда;

1.1.2 Анализ текущего финансового состояния

1.1.2.1 Горизонтальный и вертикальный анализ баланса

Финансовый анализ организации представляет собой расчет и анализ основных финансовых показателей для определения финансового положения.

Для эффективной работы организации необходимо проводить данный анализ каждый отчетный период, сравнивая полученные значения с предыдущим периодом. Анализ финансового состояния проводится на основе данных бухгалтерского баланса.

Первый этап финансового анализа – горизонтальный и вертикальный анализ баланса.

Горизонтальный анализ проводится для исследования временной динамики показателей баланса. Горизонтальный анализ финансовой отчетности – метод анализа, предполагающий сопоставление показателей за различные периоды.

Этот анализ базируется на изучении динамики отдельных финансовых показателей во времени, а в качестве показателей могут использоваться данные статей финансовой отчетности. В ходе анализа указываются остатки по балансу, изменение в абсолютных величинах и темп прироста данных показателей.

Для более полной динамики в анализе используются три отчетных периода: конец второго квартала 2020 года, конец третьего квартала 2020 года и конец четвертого квартала 2020 года.

Горизонтальный анализ актива баланса ИП «Ахметгалин Данил Маратович» за три временных периода представлен в таблице 1.2.

Валюта баланса за три анализируемых периода увеличивалась, при этом за третий квартал изменение составило 114 207 тыс. руб. или 116,45 %, за четвертый квартал 246 695 тыс. руб. или 116,21 %.

Увеличению валюты баланса поспособствовало значительное увеличение дебиторской задолженности на 896,90 % за отчетный период. Внеоборотные активы

увеличились всего на 70,28 % за отчетный период за счет увеличения стоимости нематериальных активов и основных средств.

Таблица 1.2 – Горизонтальный анализ актива баланса

Вид имущества	Остатки по балансу			Изменение в абсолютных величинах		Темпы прироста, %	
	На нач. прош. периода	На нач. отч. периода	На конец отч. периода	За прошл. период	За отчет. период	За прошл. период	За отчет. период
I Внеоборотные активы							
Нематериальные активы	0	100 000	166 332	100 000	66 332	0	66,33
Результаты исследований	0	0	0	0	0	0	0
Основные средства	80 000	80 000	140 168	0	60 168	0	75,21
Доходные вложения в материальные ценности	0	0	0	0	0	0	0
Финансовые вложения	0	0	0	0	0	0	0
Отложенные налоговые активы	0	0	0	0	0	0	0
Прочие внеоборотные активы	0	0	0	0	0	0	0
Итого по разделу I	80 000	180 000	306 500	100 000	126 500	125,00	70,28
II Оборотные активы							
Запасы	0	0	0	0	0	0	0
НДС по приобретенным ценностями	0	0	0	0	0	0	0
Дебиторская задолженность	0	4 000	39 876	4 000	35 876	0	896,90

Окончание таблицы 1.2

Вид имущества	Остатки по балансу, руб.			Изменение в абсолютных величинах, руб.		Темпы прироста, %	
	На нач. прош. периода	На нач. отч. периода	На конец отч. периода	За прошл. период	За отчет. период	За прошл. период	За отчет. период
Финансовые вложения	0	0	0	0	0	0	0
Денежные средства	18 073	28 280	112 599	10 207	84 319	56,47	298,16
Прочие оборотные активы	0	0	0	0	0	0	0
Итого по разделу II	18 073	32 280	152 475	14 207	120 195	78,61	372,35
БАЛАНС	98 073	212 280	458 975	114 207	246 695	116,45	116,21

Динамика изменения внеоборотных и оборотных активов за три отчетные даты представлена на рисунке 1.6.

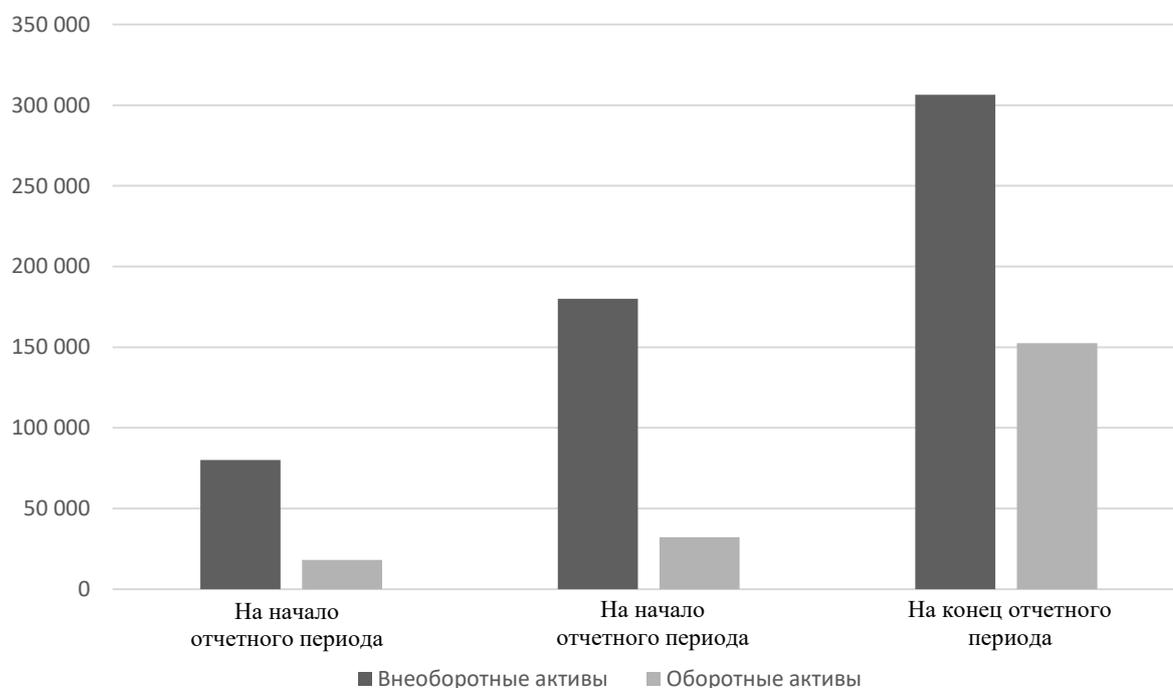


Рисунок 1.6 – Динамика изменения активов предприятия

Вертикальный анализ позволяет оценить соотношение показателей в валюте баланса, то есть определить структуру баланса.

Вертикальный анализ активов представлен в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Вертикальный анализ активов организации

Вид имущества	Остатки по балансу, руб.			Структура имущества, %			Изменение структуры, %	
	На нач. прош. периода	На нач. отч. периода	На конец отч. периода	На нач. прош. периода	На нач. отч. периода	На конец отч. периода	За прош. период	За отчет. период
I Внеоборотные активы								
Нематериальные активы	0	100 000	166 332	0	47,11	36,24	0,00	-23,07
Результаты исследований и разработок	0	0	0	0	0	0	0	0
Основные средства	80 000	80 000	140 168	81,57	37,69	30,54	-53,80	-18,96
Доходные вложения в материальные ценности	0	0	0	0	0	0	0	0
Финансовые вложения	0	0	0	0	0	0	0	0
Отложенные налоговые активы	0	0	0	0	0	0	0	0

Окончание таблицы 1.3

Вид имущества	Остатки по балансу, тыс. руб.			Структура имуще- ства, %			Изменение структуры, %	
	На нач. прош. пери- ода	На нач. отч. пе- риода	На ко- нец отч. пе- риода	На нач. про- ш. пе- ри- ода	На нач. отч. пе- ри- ода	На ко- нец отч. пе- ри- ода	За прош. пе- риод	За от- чет. пе- риод
Прочие внеоборот- ные активы	0	0	0	0	0	0	0	0
Итого по разделу I	80 000	180 000	306 500	81,57	84,79	66,78	3,95	-21,25
II Оборотные активы								
Запасы	0	0	0	0	0	0	0	0
НДС по приобре- тенным ценностям	0	0	0	0	0	0	0	0
Дебитор- ская задол- женность	0	4 000	39 876	0	1,88	8,69	0	361,08
Финансо- вые вложе- ния	0	0	0	0	0,00	0	0	0
Денежные средства и денежные эквива- ленты	18 073	28 280	112 599	18,43	13,32	24,53	-27,71	84,15
Прочие оборотные активы	0	0	0	0	0	0	0	0
Итого по разделу II	18 073	32 280	152 475	18,43	15,21	33,22	-17,48	118,47
БАЛАНС	98 073	212 280	458 975	100	100	100	-	-

По результатам вертикального анализа активов видно, что большая доля баланса приходится на внеоборотные активы, точнее на нематериальные активы и основные средства. Доля внеоборотных активов составила 66,78 % за отчетный период, что на 21,25 % меньше, чем в предыдущем периоде.

Оборотные активы составили 33,22 % в валюте баланса. Это обусловлено тем, что организация развивает IT-инфраструктуру, приобретая различные информационные продукты. Доля оборотных активов за отчетный год увеличилась на 118,47 % за счет увеличения заказов, чтобыкратно увеличить заказы, пришлось выдавать больше отсрочек клиентам, следовательно, дебиторская задолженность возросла на 361,08 %. Горизонтальный анализ пассивов ничем не отличается от горизонтального анализа активов и проводится с целью исследования временной динамики показателей баланса. Горизонтальный анализ пассивов представлен в таблице 1.4.

Таблица 1.4 – Горизонтальный анализ пассивов предприятия

Вид источников	Остатки по балансу			Изменение в абсолютных величинах		Темпы прироста, %	
	На нач. прош. периода	На нач. отчет. периода	На конец отчет. периода	За прошл. отчет. период	За отчетн. период	За прошл. период	За отчет. период
III Капитал и резервы							
Уставный капитал	80 000	80 000	80 000	0	0	0	0
Собственные акции	0	0	0	0	0	0	0
Переоценка внеоборотных активов	0	0	0	0	0	0	0
Добавочный капитал	0	0	0	0	0	0	0
Нераспределенная прибыль	18 073	128 727	275 953	110 654	147 226	612,25	114,37

Окончание таблицы 1.4

Вид источников	Остатки по балансу			Изменение в абсолютных величинах		Темпы прироста, %	
	На нач. прош. периода	На нач. отчет. периода	На конец отчет. периода	За прошл. отчет. период	За отчетн. период	За прошл. период	За отчет. период
Итого по разделу III	98 073	208 727	355 953	110 654	147 226	112,83	70,54
IV Долгосрочные обязательства							
Займы и кредиты	0	0	0	0	0	0	0
Отложенные налоговые обяза-	0	0	0	0	0	0	0
Оценочные обязательства	0	0	0	0	0	0	0
Прочие обязательства	0	0	0	0	0	0	0
Итого по разделу IV	0	0	0	0	0	0	0
V Краткосрочные обязательства							
Заемные средства	0	3 553	103 021	3 553	99 468	0	2 799,5
Кредиторская задолженность	0	0	0	0	0	0	0
Доходы будущих периодов	0	0	0	0	0	0	0
Оценочные обязательства	0	0	0	0	0	0	0
Прочие обязательства	0	0	0	0	0	0	0
Итого по разделу V	0	3 553	103 021	3 553	99 468	0	2 799,5
БАЛАНС	98 073	212 280	458 974	114 207	246 694	116,45	116,21

Горизонтальный анализ пассивов баланса показал значительное увеличение раздела «Краткосрочные обязательства» за три периода. За отчетный период увеличение составило 2799,5 % за счет увеличения заемных средств, полученных для приобретения основных средств.

В течении прошлого и отчетного периодов наблюдался рост раздела «Капитал и резервы». За прошлый период значение выросло на 110 654 тыс. руб. или на 112,83%, за отчетный период значение увеличилось на 147 226 тыс.руб. или 70,54% благодаря значительному увеличению нераспределенной прибыли на 114,37%.

Вертикальный анализ пассивов позволяет оценить соотношение показателей в валюте баланса, то есть определить структуру баланса.

Вертикальный анализ пассивов организации ИП «Ахметгалин Данил Маратович» представлен в таблице 1.5.

Таблица 1.5 – Вертикальный анализ пассивов предприятия

Вид источников	Остатки по балансу, тыс. руб.			Структура (удельный вес) источников			Изменение структуры	
	На нач. прош. периода	На начало отчет. периода	На конец отчет. периода	На начал о прош. периода	На нач. отчет. Пер.	На конец отчет. периода	За прош. период	За отчет. период
I Капитал и резервы								
Уставный капитал	80 000	80 000	80 000	81,57	37,69	17,43	-53,80	-53,75
Собственные акции, выкупленные у акционеров	0	0	0	0	0	0	0	0

Продолжение таблицы 1.5

Вид источников	Остатки по балансу, тыс. руб.			Структура (удельный вес) источников			Изменение структуры	
	На нач. прош. периода	На начало отчет. периода	На конец отчет. периода	На начало прош. периода	На нач. отчет. периода	На конец отчет. периода	За прош. период	За отчет. период
Добавочный капитал (без переоценки)	0	0	0	0	0	0	0	0
Резервный капитал	0	0	0	0	0	0	0	0
Нераспределенная прибыль	18 073	128 727	275 953	18,43	60,64	60,12	229,06	-0,85
Итого по разделу III	98 073	208 727	355 953	100,00	98,33	77,55	-1,67	-21,13
IV Долгосрочные обязательства								
Займы и кредиты	0	0	0	0	0	0	0	0
Отложенные налоговые обязательства	0	0	0	0	0	0	0	0
Оценочные обязательства	0	0	0	0	0	0	0	0
Итого по разделу IV	0	0	0	0	0	0	0	0

Окончание таблицы 1.5

Вид источников	Остатки по балансу, тыс. руб.			Структура (удельный вес) источников			Изменение структуры	
	На нач. прош. периода	На начало отчет. периода	На конец отчет. периода	На начало прош. периода	На нач. отчет. Пер.	На конец отчет. периода	За прош. период	За отчет. период
V Краткосрочные обязательства								
Заемные средства	0	3 553	103 021	0,00	1,67	22,45	0,00	1241,07
Кредиторская задолженность	0	0	0	0	0	0	0	0
Доходы будущих периодов	0	0	0	0	0	0	0	0
Оценочные обязательства	0	0	0	0	0	0	0	0
Прочие обязательства	0	0	0	0	0	0	0	0
Итого по разделу V	0	3 553	103 021	0	1,67	22,45	0	1241,07
БАЛАНС	98 073	212 280	458 974	100,0	100,0	100,0	-	-

В структуре пассивов баланса большую долю занимает раздел «капитал и резервы», который увеличивался за три периода (77,55 % на конец отчетного периода). Нераспределенная прибыль в конце отчетного периода составила 60,12%.

Максимальное изменение структуры баланса за отчетный год имеет раздел «Краткосрочные обязательства». За счет увеличения в отчетном периоде доли заемных средств с 1,67 % до 22,45% выросла доля раздела в балансе на 1241,07%.

Для более наглядного примера динамика изменения структуры пассивов компании представлена на рисунке 1.7.

В структуре пассивов организации большую долю занимают собственные средства, при этом доля заемных средств занимает меньше одной четвертой средств организации.

В течение трех периодов доля заемных средств увеличивается, а собственных средств уменьшается, что говорит о том, что компания начинает использовать заемные средства для своего развития.



Рисунок 1.7 – Динамика изменения структуры пассивов

1.1.2.2 Анализ ликвидности баланса

Следующим этапом финансового анализа является анализ ликвидности баланса.

Данный анализ проводится с целью узнать кредитоспособность организации, то есть ее способность своевременно расплачиваться по своим обязательствам, реализуя текущие активы.

При данном анализе активы делятся на группы в зависимости о степени ликвидности, группы активов:

- 1) А1 – наиболее ликвидные активы, рассчитывается по формуле 1.1.

$$A1 = ДС + КФВ, \quad (1.1)$$

где ДС – денежные средства и денежные эквиваленты;

КФВ – краткосрочные финансовые вложения.

2) А2 – быстро реализуемые активы, рассчитывается по формуле 1.2.

$$A2 = КДЗ + ПрОбА, \quad (1.2)$$

где КДЗ – краткосрочная дебиторская задолженность;

ПрОбА – прочие оборотные активы.

3) А3 – медленно реализуемые активы, рассчитывается по формуле 1.3.

$$A3 = З + НДС + ДДЗ, \quad (1.3)$$

где З – запасы;

НДС – налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям;

ДДЗ – долгосрочная дебиторская задолженность.

4) А4 – трудно реализуемые статьи баланса, рассчитывается по формуле 1.4.

$$A4 = ВнОбА, \quad (1.4)$$

где ВнОбА – внеоборотные активы.

Пассивы организации при данном анализе делятся на группы по степени срочности оплаты обязательств:

1) П1 – наиболее срочные обязательства, рассчитывается по формуле 1.5.

$$П1 = КЗ, \quad (1.5)$$

где КЗ – кредиторская задолженность.

2) П2 – краткосрочные пассивы, рассчитывается по формуле 1.6.

$$\Pi_2 = \text{КО} - \text{КЗ}, \quad (1.6)$$

где КО – краткосрочные обязательства.

3) Π_3 – долгосрочные пассивы, рассчитывается по формуле 1.7.

$$\Pi_3 = \text{ДО}, \quad (1.7)$$

где ДО – долгосрочные обязательства.

4) Π_4 – постоянные, устойчивые пассивы, рассчитывается по формуле 1.8.

$$\Pi_4 = \text{КиР}, \quad (1.8)$$

где КиР – капитал и резервы.

Для дальнейшего анализа ликвидности ИП «Ахметгалин Д.М.» проведена группировка по степени ликвидности и срочности обязательств по представленным формулам.

Данная группировка проводится с целью узнать кредитоспособность организации, то есть ее способность своевременно расплачиваться по своим обязательствам, реализуя текущие активы.

Полученные результаты внесены в таблицу 1.6.

Коэффициент ликвидности рассчитывается по формуле (1.9):

$$K_{л} = \frac{A_1 + 0,5 \cdot A_2 + 0,3 \cdot A_3}{\Pi_1 + 0,5 \cdot \Pi_2 + 0,3 \cdot \Pi_3}. \quad (1.9)$$

Коэффициент ликвидности на начало отчетного периода, рассчитанный по представленной выше формуле равен:

$$K_{л2} = \frac{A_1 + 0,5 \cdot A_2 + 0,3 \cdot A_3}{\Pi_1 + 0,5 \cdot \Pi_2 + 0,3 \cdot \Pi_3} = 17,04$$

Таблица 1.6 – Группировка активов и пассивов баланса

Актив	Значение			Пассив	Значение		
	На начало прош. периода	На начало отчет. периода	На конец отчет. периода		На начало прош. периода	На начало отчет. периода	На конец отчет. периода
А1	18 073	28 280	112 599	П1	0	0	0
А2	0	4 000	39 876	П2	0	3553	103 021
А3	0	0	0	П3	0	0	0
А4	80 000	180 000	306 500	П4	98 073	208 727	355 953
Итого	98 073	212 280	458 975	Итого	98 073	212 280	458 975
Коэффициент ликвидности общий					-	17,04	2,57

Коэффициент ликвидности на начало отчетного периода, рассчитанный по представленной выше формуле равен:

$$K_{л2} = \frac{A_1 + 0,5 \cdot A_2 + 0,3 \cdot A_3}{\Pi_1 + 0,5 \cdot \Pi_2 + 0,3 \cdot \Pi_3} = 17,04$$

На конец отчетного периода коэффициент общей ликвидности, рассчитанный по представленной выше формуле равен:

$$K_{л3} = \frac{A_1 + 0,5 \cdot A_2 + 0,3 \cdot A_3}{\Pi_1 + 0,5 \cdot \Pi_2 + 0,3 \cdot \Pi_3} = 2,57$$

Для оценки ликвидности баланса проводится сопоставление каждой группы активов с соответствующей группой пассивов.

Условие абсолютной ликвидности представлено в формуле 3.10.

$$\left. \begin{array}{l} A_1 \geq П_1; \\ A_2 \geq П_2; \\ A_3 \geq П_3; \\ A_4 \leq П_4. \end{array} \right\} \quad (1.10)$$

Сравнение показателей и проверка выполнения условий абсолютной ликвидности баланса представлены в таблице 1.7.

Таблица 1.7 – Проверка выполнения условий абсолютной ликвидности баланса

Условие абсолютной ликвидности	На начало прошлого года	На начало отчетного года	На конец отчетного года
$A_1 \geq П_1$	+	+	+
$A_2 \geq П_2$	+	+	-
$A_3 \geq П_3$	+	+	+
$A_4 \leq П_4$	+	+	+

По результатам проверки выполнений условий можно сделать вывод, что из четырех обязательных условий абсолютной ликвидности выполняются только три, то есть баланс организации не обладает абсолютной ликвидностью из-за недостатка ликвидности внеоборотных активов.

Следующим этапом проводится оценка относительных показателей ликвидности. Относительные показатели оценки ликвидности – коэффициенты, позволяющие оценить соотношение оборотных активов к текущим обязательствам.

Чистый оборотный капитал показывает способность организации рассчитываться по текущим платежам в краткосрочной перспективе. Показатель рассчитывается по формуле 1.11.

$$\text{ЧОК} = \text{ОбА} - \text{КО}, \quad (1.11)$$

где ОБА – оборотные активы;

КО – краткосрочные обязательства.

Коэффициент абсолютной ликвидности показывает, какая доля краткосрочных обязательств покрывается за счет самых ликвидных активов (денежные средства и денежные эквиваленты). Коэффициент рассчитывается по формуле 1.12.

$$K_{\text{абс.ликв.}} = \frac{\text{ДС}}{\text{КО}}, \quad (1.12)$$

где ДС – денежные средства и денежные эквиваленты.

Коэффициент срочной ликвидности показывает, какая доля краткосрочных обязательств может быть погашена за счет продажи наиболее ликвидных активов (денежные средства и денежные эквиваленты, краткосрочные финансовые вложения). Данный коэффициент рассчитывается по формуле 1.13.

$$K_{\text{сроч.ликв.}} = \frac{\text{ДС} + \text{КФВ}}{\text{КО}}, \quad (1.13)$$

где КФВ – краткосрочные финансовые вложения.

Коэффициент промежуточной ликвидности показывает, какую долю краткосрочных обязательств организации можно погасить денежными средствами и денежными эквивалентами, краткосрочными финансовыми вложениями и дебиторской задолженностью. Рассчитывается по формуле 1.14.

$$K_{\text{промеж.ликв.}} = \frac{\text{ДС} + \text{КФВ} + \text{ДЗ}}{\text{КО}}, \quad (1.14)$$

где ДЗ – дебиторская задолженность.

Коэффициент текущей ликвидности позволяет оценить сможет ли организация

погасить свои текущие обязательства текущими активами.

Коэффициент рассчитывается по формуле 1.15.

$$K_{\text{тек.ликв.}} = \frac{\text{ДС} + \text{КФВ} + \text{ДЗ} + \text{З}}{\text{КО}}, \quad (1.15)$$

где З – запасы.

Коэффициент собственной платежеспособности показывает способность предприятия покрыть краткосрочные обязательства за счет чистого оборотного капитала.

Коэффициент рассчитывается по формуле 1.16.

$$K_{\text{собст.плат.}} = \frac{\text{ЧОК}}{\text{КО}}, \quad (1.16)$$

где ЧОК – чистый оборотный капитал.

В таблице 1.8 представлены результаты расчетов относительных показателей оценки ликвидности за три отчетных периода по представленным выше формулам и приведены их нормативные значения.

Таблица 1.8 – Относительные показатели оценки ликвидности

Наименование показателя	Норматив	Значение показателя		
		На начало прошлого периода	На начало отчетного периода	На конец отчетного периода
Чистый оборотный капитал, тыс. руб.	-	18 073	28 727	49 454
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,15 – 0,2	0,007	0,006	0,011
Коэффициент срочной ликвидности	0,5 – 0,8	-	7,96	1,09

Окончание таблицы 1.8

Наименование показателя	Норматив	Значение показателя		
		На начало прошлого периода	На начало отчетного периода	На конец отчетного периода
Коэффициент промежуточной ликвидности	0,5 – 0,8	-	7,96	1,09
Коэффициент текущей ликвидности	1 – 2	-	9,09	1,48
Коэффициент собственной платежеспособности	-	-	9,09	1,48

По данным результатов расчетов оценивается ликвидность организации. Положительное значение чистого оборотного капитала за все три периода свидетельствует о способности организации в срок расплатиться по текущим обязательствам, то есть оборотные активы организации покрывают текущие обязательства.

Значение коэффициентов срочной и промежуточной ликвидности выше нормы за все три отчетных периода, что свидетельствует о благоприятной ситуации для организации, то есть после погашения всех текущих обязательств еще останутся средства.

Коэффициент собственной платёжеспособности за отчетный период снизился с 9,09 до 1,48.

1.1.2.3 Анализ финансовой устойчивости

Проведение анализа финансовой устойчивости позволяет определить стабильность положения организации, проанализировать наличие финансовых резервов. Анализ финансовой устойчивости является одним из главных при оценке финансового состояния организации.

Существует четыре типа финансовой устойчивости:

- 1) абсолютная финансовая устойчивость: $S = (1; 1; 1)$;
- 2) нормальная финансовая устойчивость $S = (0; 1; 1)$;
- 3) неустойчивое финансовое состояние $S = (0; 0; 1)$;
- 4) кризисное финансовое состояние $S = (0; 0; 0)$.

Необходимые данные и расчеты для определения типа финансовой устойчивости компании приведены в таблице 1.9.

Таблица 1.9 – Определение типа финансовой устойчивости

Наименование показателей	На начало прош. периода	На начало отч. периода	На конец отч. периода
1. Источники собственных средств	98 073	208 727	355 953
2. Основные средства и иные внеоборотные активы	80 000	180 000	306 500
3. Наличие собственных оборотных средств (п.1 – п.2)	18 073	28 727	49 453
4. Долгосрочные кредиты и займы	-	-	-
5. Наличие собственных и долгосрочных заемных средств (п.3 + п.4)	18 073	28 727	49 453
6. Краткосрочные кредиты и займы	-	3 553	103 021
7. Наличие собственных, долгосрочных и краткосрочных заемных источников формирования запасов и затрат (п.5+п.6)	18 073	32 280	152 474
8. Величина запасов и затрат	-	-	-
9. Излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств (п.3 – п.8)	18 073	28 727	49 453
10. Излишек (+) или недостаток (-) собственных и долгосрочных заемных средств (п.5 – п.8)	18 073	28 727	49 453
11. Излишек (+) или недостаток (-) общей величины источников формирования запасов и затрат (п. 7 – п. 8)	18 073	32 280	152 474
Тип финансовой ситуации, S	(1;1;1)	(1;1;1)	(1;1;1)

По результатам расчетов можно сделать вывод, что для ИП «Ахметгалин Данил Маратович» характерна абсолютная финансовая устойчивость за все три отчетных периода.

При данной финансовой устойчивости организация способна в полной мере погашать свои обязательства при этом имея заемный капитал.

Для более полной оценки финансовой устойчивости проводится анализ коэффициентов: финансовой независимости, финансовой зависимости, задолженности, самофинансирования, обеспеченности собственными оборотными средствами, маневренности капитала, соотношения мобильных и иммобилизованных активов.

Коэффициент финансовой независимости (автономии) показывает, какую долю активов организация погашает за счет собственного капитала.

Коэффициент рассчитывается по формуле 1.17.

$$K_{\text{авт.}} = \frac{\text{СК}}{\text{ВБ}}, \quad (1.17)$$

где СК – собственный капитал;

ВБ – валюта баланса.

Коэффициент финансовой зависимости показывает, какую долю активов организация погашает за счет заемного капитала. Рассчитывается по формуле 1.18.

$$K_{\text{фин.зависим.}} = \frac{\text{ЗК}}{\text{ВБ}}, \quad (1.18)$$

где ЗК – заемный капитал.

Коэффициент задолженности (финансовый рычаг) – соотношение заемного капитала с собственным капиталом организации. Рассчитывается по формуле 1.19.

$$K_{\text{задолж.}} = \frac{\text{ЗК}}{\text{СК}}. \quad (1.19)$$

Коэффициент самофинансирования показывает, сколько рублей собственного капитала приходится на каждый рубль заемного капитала.

Коэффициент рассчитывается по формуле 1.20.

$$K_{\text{самофин.}} = \frac{СК}{ЗК}. \quad (1.20)$$

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами показывает, достаточно ли у организации собственных средств для покрытия текущих обязательств.

Данный коэффициент рассчитывается по формуле 1.21.

$$K_{\text{обесп.СОС}} = \frac{СОС}{ОБА}, \quad (1.21)$$

где СОС – собственные оборотные средства;

ОБА – оборотные активы.

Коэффициент манёвренности капитала – доля собственных средств в структуре собственного капитала. Он рассчитывается по формуле 1.22.

$$K_{\text{маневр.}} = \frac{СОС}{СК}. \quad (1.22)$$

Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов показывает сколько оборотного капитала организации приходится на внеоборотные активы.

Коэффициент рассчитывается как отношение оборотных активов к внеоборотным.

Результаты расчетов относительных показателей оценки финансовой устойчивости и их нормативы приведены в таблице 1.10.

Полученные результаты позволяют сделать вывод, что ИП «Ахметгалин Д.М.» имеет достаточно высокую независимость от внешних источников финансирования.

Таблица 1.10 – Относительные показатели оценки финансовой устойчивости

Наименование показателя	Норматив	Значения		
		На начало прошлого периода	На начало отчетного периода	На конец отчетного периода
Коэффициент финансовой независимости (автономии)	Более 0,5	1	0,98	0,78
Коэффициент самофинансирования	Более 1	-	58,75	3,46
Коэффициент задолженности	Менее 0,67	-	0,02	0,29
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	Более 0,1	1,00	0,89	0,32
Коэффициент маневренности	0,2-0,5	0,18	0,14	0,14
Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов	-	0,23	0,18	0,50

Коэффициент финансовой независимости за все три периода увеличивался и на конец отчетного периода составил 0,78, что входит в нормативное значение более 0,5, то есть заемный капитал полностью может быть financирован собственным капиталом, что свидетельствует о высокой финансовой устойчивости.

Коэффициент самофинансирования также входит в нормативные значения, на конец отчетного периода он составил 3,46, снижение данного коэффициента указывает на уменьшение отношения собственного капитала к заемному.

Коэффициент задолженности за все три периода попадает в нормативные значения. На конец отчетного года величина данного коэффициента составила 0,29.

О достаточно устойчивом финансовом положении свидетельствует то, что на конец отчетного периода коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами составил 0,32, т.е. 32 % собственных средств организации направлено на пополнение оборотных активов.

Коэффициент маневренности – единственный показатель, который выходит за рамки нормативного значения.

Низкие значения данного коэффициента свидетельствуют о возможности возникновения риска неплатежеспособности.

На рисунке 1.8 представлена наглядная динамика изменения относительных показателей оценки финансовой устойчивости за рассматриваемые периоды.

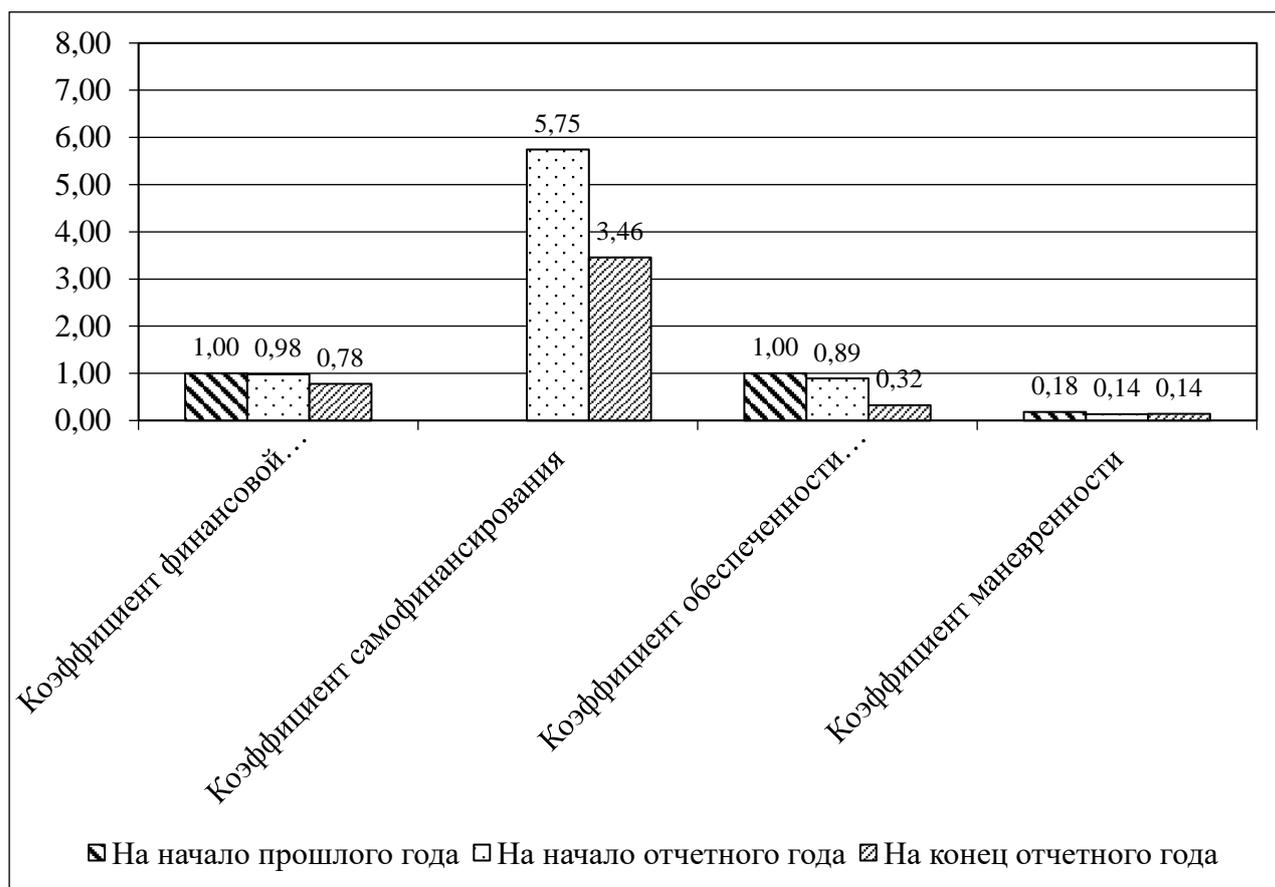


Рисунок 1.8 – Динамика изменения коэффициентов устойчивости

В результате проведенного финансового анализа можно говорить о том, что организация имеет абсолютную финансовую устойчивость и способна рассчитываться по всем своим обязательствам.

1.1.2.4 Оценка динамики основных финансовых коэффициентов

Анализ динамики основных финансовых коэффициентов позволяет оценить финансовое состояние организации и перспективы ее развития. Для более полной оценки эффективности работы организации следует провести оценку в динамике.

Данные показатели принято делить на три группы: показатели оценки имущественного положения, оценки деловой активности, рентабельности.

Показатели оценки имущественного положения дают представление о правильности вложения финансовых ресурсов в активы. Для оценки имущественного положения определяют сумму капитала, вложенного в имущество, долю основных средств в активах и коэффициент износа основных средств.

В таблице 1.11 представлены результаты расчетов показателей имущественного положения ИП «Ахметгалин Д.М».

Таблица 1.11 – Показатели оценки имущественного положения

Наименование показателя	Значение		
	На начало прошлого периода	На начало отчетного периода	На конец отчетного периода
1. Сумма капитала, вложенного в имущество, руб.	98 073	212 280	458 975
2. Доля основных средств в активах	81,57	37,68	30,53
3. Коэффициент износа основных средств	-	-	0,15

Величина капитала, вложенного в имущество, растет на протяжении трех кварталов и составляет 458 975 тыс. на конец отчетного периода. Нормативное значение коэффициента износа основных средств составляет 50 %. Коэффициент составил на конец периода 0,15 %. Можно сделать вывод, что изношенность основных фондов организации низкая и замена основных средств не требуется.

Деловая активность организации определяется интенсивность использования ее средств за период. Анализ применяется для оценки эффективности использования средств. К показателям оценки деловой активности относят: коэффициент оборачиваемости оборотных и внеоборотных активов, оборачиваемости запасов, дебиторской и кредиторской задолженности, собственного капитала.

Коэффициент оборачиваемости активов показывает количество оборотов остатка активов за отчетный период. Рассчитывается по формуле 1.23.

$$K_{об.А} = \frac{В}{\bar{А}}, \quad (1.23)$$

где В – выручка;

$\bar{А}$ – среднегодовая величина активов.

Коэффициент оборачиваемости оборотных активов показывает, сколько раз за год использовался среднегодовой остаток оборотных активов. Данный показатель рассчитывается по формуле 1.24.

$$K_{об.обА} = \frac{В}{\overline{обА}}, \quad (1.24)$$

где $\overline{обА}$ – среднегодовая величина оборотных активов.

Коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов показывает интенсивность использования внеоборотных активов, то есть сколько раз стоимость внеоборотных активов возмещается выручкой. Рассчитывается по формуле 1.25.

$$K_{об.ВнОбА} = \frac{В}{\overline{ВнОбА}}, \quad (1.25)$$

где $\overline{ВнОбА}$ – среднегодовая величина внеоборотных активов.

Коэффициент оборачиваемости запасов характеризует качество запасов и степень эффективности использования материалов, чем выше показатель, тем лучше.

Коэффициент рассчитывается по формуле 1.26.

$$K_{об.З} = \frac{с\backslashст}{\bar{З}}, \quad (1.26)$$

где $с\backslashст$ – себестоимость;

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

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности показывает эффективность работы организации в плане предоставляемых отсрочек платежей.

Данный коэффициент рассчитывается по формуле 1.27.

$$K_{об.ДЗ} = \frac{В}{\overline{ДЗ}}, \quad (1.27)$$

где $\overline{ДЗ}$ – среднегодовая величина дебиторской задолженности.

Коэффициент оборачиваемости собственного капитала показывает количество оборотов собственного капитала за период, то есть эффективность управления собственным капиталом организации. Рассчитывается по формуле 1.28.

$$K_{об.СК} = \frac{В}{\overline{СК}}, \quad (1.28)$$

где $\overline{СК}$ – среднегодовая величина собственного капитала.

Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности показывает количество оборотов задолженности за период, то есть эффективность управления кре-

диторской задолженностью организации. Чем выше данный показатель, тем быстрее компания рассчитывается со своими поставщиками.

Данный рассчитывается по формуле 1.29.

$$K_{об.кз} = \frac{B}{\overline{КЗ}}, \quad (1.29)$$

где $\overline{КЗ}$ – среднегодовая величина кредиторской задолженности.

Фондоотдача показывает эффективность использования основных средств. Показатель рассчитывается по формуле 1.30.

$$\Phi_0 = \frac{B}{\overline{ОС}}, \quad (1.30)$$

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

Результаты расчетов показателей оценки деловой активности за прошлый и отчетный периоды представлены в таблице 1.12.

Таблица 1.12 – Показатели оценки деловой активности

Наименование показателя	Значение показателя			
	прошлый период		отчетный период	
	об./год	дн.	об./год	дн.
Показатели оборачиваемости активов				
Коэффициент оборачиваемости активов	1,32	276,29	1,34	272,53
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	8,14	44,83	4,87	75,01
Коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов	1,58	231,46	1,85	197,52
Коэффициент оборачиваемости запасов/ Продолжительность одного оборота запасов	-	-	-	-

Окончание таблицы 1.12

Наименование показателя	Значение показателя			
	прошлый период		отчетный период	
	об./год	дн.	об./год	дн.
Показатели оборачиваемости активов				
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности/ Продолжительность одного оборота дебиторской задолженности	3,93	93	3,78	96
Показатели оборачиваемости собственного капитала и кредиторской задолженности				
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала/ Продолжительность одного оборота собственного капитала	1,34	273,13	1,59	229,26
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности/ Продолжительность одного оборота кредиторской задолженности	-	-	8,43	43,30
Фондоотдача, руб.	2,56	142,44	4,08	89,39

Период оборота активов за отчетный период уменьшился с 277 до 273 дней, коэффициент оборачиваемости за отчетный период увеличился на 0,02.

Аналогично происходит увеличение коэффициента оборачиваемости оборотных и внеоборотных активов.

Продолжительность оборота дебиторской задолженности за отчетный период увеличился с 93 до 96 дней. Это указывает на проблемы с возвратом средств в организацию. Период оборота собственного капитала за отчетный период существенно уменьшился с 273 до 229 дней, коэффициент оборачиваемости за отчетный

период увеличился на 0,25 (18,65%). Увеличение данного коэффициента свидетельствует об увеличении интенсивности использования собственного капитала.

Фондоотдача за отчетный период увеличилась на 1,52 руб., что свидетельствует о повышении качества использования основных средств организации.

Динамика изменения показателей оборачиваемости компании за два периода представлена на рисунке 1.9.

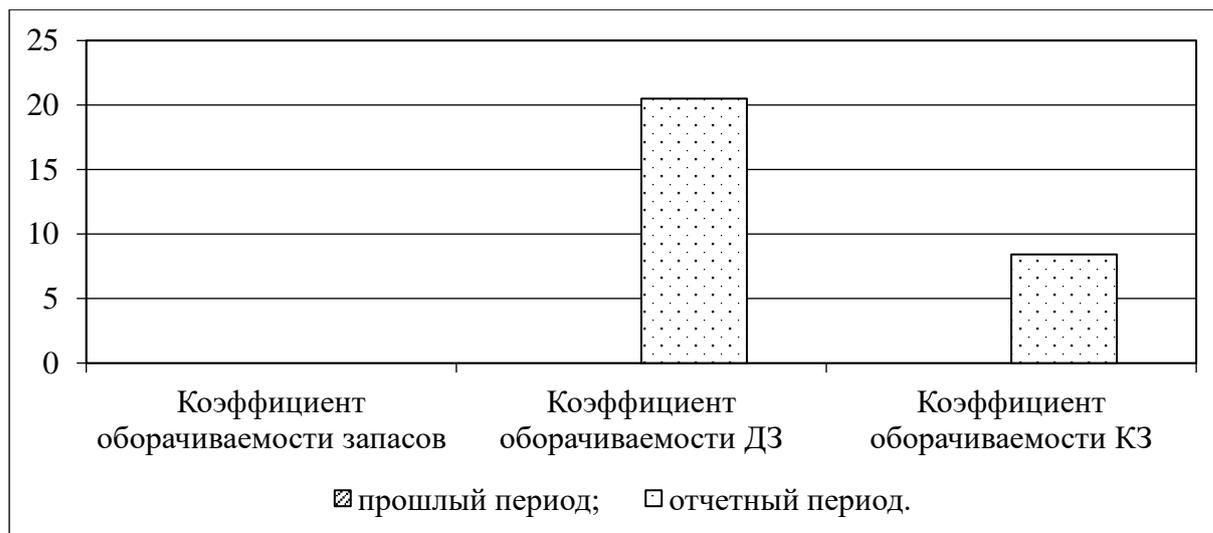


Рисунок 1.9 – Динамика изменения показателей оборачиваемости

Почти все показатели оборачиваемости за два исследуемых периода имеют положительную динамику, что свидетельствует об улучшении эффективности деятельности компании и рациональном использовании капитала.

Следующая группа оценки и анализа основных финансовых показателей – показатели оценки рентабельности.

Рентабельность – это уровень доходности использования ресурсов организации. Для оценки доходности различных деятельности организации и эффективности использования ресурсов используют показатели рентабельности. Рентабельность реализованной продукции показывает, насколько эффективно организация получает прибыль от реализации услуг.

Показатель рассчитывается по формуле 1.31.

$$R_{\text{прод.}} = \frac{\Pi_{\text{продаж.}}}{\text{с/ст}_{\text{полн.}}}, \quad (1.31)$$

где $\Pi_{\text{продаж}}$ – прибыль от продаж;

$\text{с/ст}_{\text{полн.}}$ – полная себестоимость.

Рентабельность производства показывает эффективность производства организации и рассчитывается по формуле 1.32.

$$R_{\text{произ.}} = \frac{\Pi_{\text{до налогообл.}}}{\text{ОС} + \bar{\Xi}}, \quad (1.32)$$

где $\Pi_{\text{до налогообл.}}$ – прибыль до налогообложения.

Рентабельность совокупных активов – эффективность использования активов организации. Коэффициент рассчитывается по формуле 1.33.

$$R_{\text{сов.а.}} = \frac{\text{ЧП}}{\bar{A}}, \quad (1.33)$$

где ЧП – чистая прибыль.

Рентабельность внеоборотных активов показывает, сколько рублей прибыли формирует каждый рубль их стоимости. Рассчитывается по формуле 1.34.

$$R_{\text{внеоб.а.}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ВНОбА}}. \quad (1.34)$$

Показатель рентабельность оборотных активов (формула 1.35) позволяет оценить влияние оборотных активов на формирование чистой прибыли организации.

$$R_{\text{об.а.}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ОбА}}. \quad (1.35)$$

Рентабельность чистого оборотного капитала показывает доходность организации с каждого вложенного рубля. Рассчитывается по формуле 1.36.

$$R_{\text{ЧОК}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ЧОК}}, \quad (1.36)$$

где ЧОК – чистый оборотный капитал.

Рентабельность собственного капитала – важнейший показатель для оценки эффективности вложенного в дело капитала. Рассчитывается по формуле 1.37.

$$R_{\text{СК}} = \frac{\text{ЧП}}{\overline{\text{СК}}}, \quad (1.37)$$

где $\overline{\text{СК}}$ – среднегодовая величина собственного капитала.

Рентабельность продаж – это показатель, который показывает, какую часть от выручки составляет прибыль от продаж. Рассчитывается по формуле 1.38.

$$R_{\text{продаж.}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{В}}. \quad (1.38)$$

Рассчитаем показатели рентабельности для предприятия ИП «Ахметгалин Д.М.» и представим результаты в таблице 1.13.

Таблица 1.13 – Показатели оценки рентабельности

Наименование показателя	В процентах	
	Прошлый период	Отчетный период
Показатели рентабельности реализации продукции и рентабельности активов		
Рентабельность реализованной продукции	479,89	203,83

Окончание таблицы 1.13

Наименование показателя	Значение показателя	
	Прошлый период	Отчетный период
Рентабельность производства	169,87	148,36
Рентабельность совокупных активов	94,15	51,52
Рентабельность внеоборотных активов	113,19	71,03
Рентабельность оборотных активов	582,54	187,43
Рентабельность чистого оборотного капитала	509,33	349,07
Показатели рентабельности собственного капитала и продаж		
Рентабельность собственного капитала	96,12	60,72
Рентабельность инвестиций	183,91	216,16
Рентабельность продаж	71,63	38,84

За отчетный период все показатели рентабельности, кроме показателя рентабельности инвестиций, имели отрицательную динамику. Динамика изменения показателей рентабельности компании за два периода представлена на рисунке 1.10.

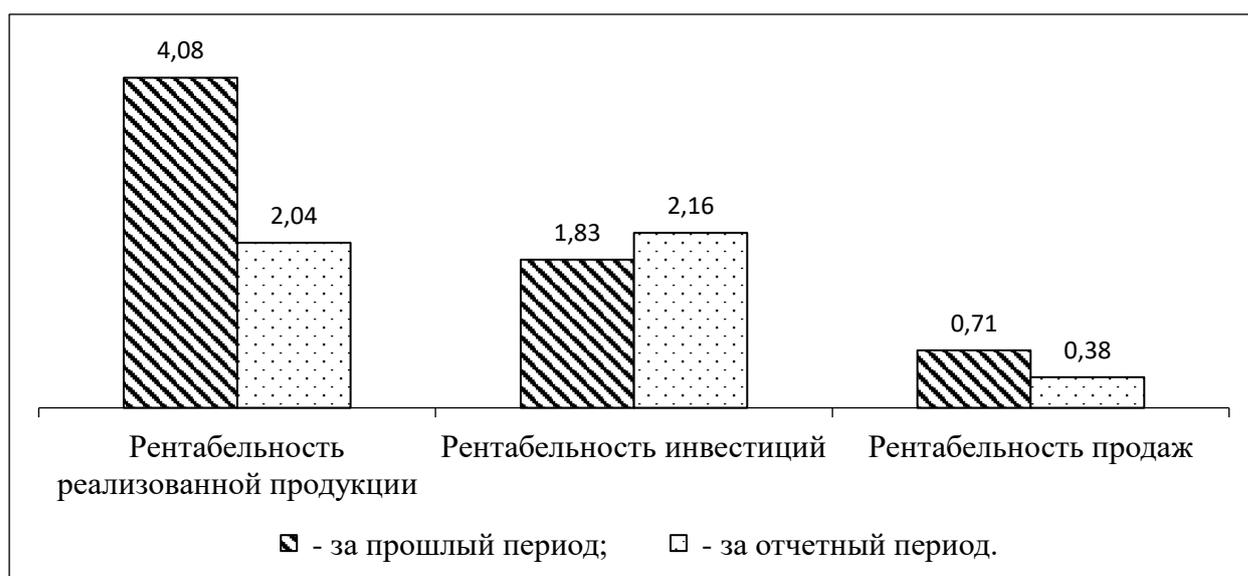


Рисунок 1.10 – Динамика изменения показателей рентабельности

Снижение коэффициента рентабельности реализованной продукции связано с увеличением себестоимости продукции, так как компания «ATTICUS» взяла в штат высокооплачиваемого специалиста по настройке автоматизаций в системах управленческого учета клиентов компании.

Настройка автоматизаций сильно снизила количество ручного занесения информации, что поспособствовало снижению количества ошибок в учете. Также данный специалист помог компании увеличить количество выручки, но затраты на оплату его труда в процентном соотношении увеличились в большем объеме, чем выросла выручка.

Увеличение рентабельности инвестиций связано с увеличением выручки и прибыли в компании на конец отчетного периода по сравнению с началом отчетного периода. Снижение коэффициентов рентабельности продаж в большей степени произошло за счет расширения бизнеса, что повлекло за собой увеличение затрат и издержек компании, например, новый сотрудник и новые основные средства, амортизация которых значительно уменьшила прибыль.

В структуре пассивов организации большую долю занимают собственные средства, при этом доля заемных средств занимает меньше одной четвертой средств организации.

В течение трех периодов доля заемных средств увеличивается, а собственных средств уменьшается, что говорит о том, что компания начинает использовать заемные средства для своего развития.

По результатам проверки выполнений условий можно сделать вывод, что из четырех обязательных условий абсолютной ликвидности выполняются только три, то есть баланс организации не обладает абсолютной ликвидностью из-за недостатка ликвидности внеоборотных активов.

Значение коэффициентов срочной и промежуточной ликвидности выше нормы за все три отчетных периода, что свидетельствует о благоприятной ситуации для организации, то есть после погашения всех текущих обязательств еще останутся средства. По результатам расчетов можно сделать вывод, что для компании

«ATTICUS» характерна абсолютная финансовая устойчивость за все три отчетных периода.

При данной финансовой устойчивости организация способна в полной мере погашать свои обязательства при этом имея заемный капитал.

Почти все показатели оборачиваемости за два исследуемых периода имеют положительную динамику, что свидетельствует об улучшении эффективности деятельности компании и рациональном использовании капитала.

1.2 Стратегический анализ предприятия

1.2.1 Анализ внешней среды

Внешняя среда организации представляет собой совокупность факторов и ресурсов, которые обеспечивают организацию всем необходимым для реализации внутреннего потенциала на требуемом для поддержания эффективности организации уровне [1].

Анализ внешней среды (или анализ внешних условий) — это объективная оценка изменений, происходящих в мире, в котором предприятие осуществляет свою деятельность.

При этом организация обязана для обеспечения собственного выживания постоянно обмениваться ресурсами и результатами своей деятельности с внешней средой, чтобы иметь возможность функционировать достаточно эффективно в краткосрочном и долгосрочном периодах.

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

Анализ внешней среды позволяет организации своевременно спрогнозировать появление угроз и возможностей, разработать ситуационные планы на случаи возникновения непредвиденных обстоятельств, а также стратегию достижения целей.

1.2.1.1 Анализ макроэкономического окружения

Внешняя среда предприятия представляет собой совокупность активных хозяйствующих субъектов, экономических, общественных и природных условий, национальных и межгосударственных институциональных структур, и других внешних условий и факторов, действующих в окружении предприятия и влияющих на различные сферы его деятельности [3].

Делится на два уровня:

1) микросреду – среду прямого влияния на предприятие, которую создают поставщики материально-технических ресурсов, потребители продукции (услуг) предприятия, торговые и маркетинговые посредники, конкуренты, государственные органы, финансово-кредитные учреждения, страховые компании и др. контактные аудитории;

2) макросреду, влияющую на предприятие и его микросреду. Она включает природную, демографическую, научно-техническую, экономическую, экологическую, политическую и международную среду [4].

По данным интернет-сайта «СберБизнес» государство ввело ряд карантинных мер, которые должны помочь малому и среднему бизнесу в сложных обстоятельствах. Сейчас действует федеральная и региональная поддержка, исходя из этого, можно сформировать фактор – программа поддержки малого бизнеса [12].

По данным сайт Центробанка РФ, Совет директоров Банка России принял решение сохранить ключевую ставку на уровне 4,25% годовых. Можно выделить фактор – поддержание ключевой ставки на стабильном уровне [17]. Согласно интервью РБК с главой Министерства финансов РФ Антоном Силуановым, эксперт признал, что налоговая нагрузка на бизнес запредельная. Среднестатистический работодатель платит общей сложности 30% от размера заработной платы сотрудников в виде страховых взносов и еще 13% – налог на доходы физических лиц.

Еще один политический фактор, который можно выделить в PEST-анализе – излишняя налоговая нагрузка [18].

Согласно реестру субъектов малого и среднего предпринимательства, составленного Федеральной налоговой службой, с 10.08.2020 рост количество компаний имеет положительную динамику. Рост уровня развития предпринимательства и бизнес-среды является экономическим фактором, включенным в PEST-анализ [7].

Согласно данным сайта статистического бюро, в 2020 году Россия занимает 1 место в мире по уровню инфляции. В ноябре 2020 года уровень инфляции в России составил 0,71%, что на 0,28 больше, чем в октябре 2020 года и на 0,43 больше, чем в ноябре 2019 года. Рост уровня инфляции – второй экономический фактор в PEST-анализе [20].

Многие транснациональные корпорации переносят производство из развитых стран с более высокой оплатой труда в страны с более низкой оплатой труда, что говорит о высокой степени глобализации и развитии экономики – третьем экономическим факторе в PEST-анализе [14].

Внешняя среда предъявляет довольно высокие требования ведения бизнеса. В таких условиях руководители компаний выставляют жесткие требования к своим сотрудникам. Ответственность является одной из наиболее важных составляющих успешного сотрудника, поэтому повышение ответственности людей за выполненную работу – первый социальный фактор PEST-анализа. Согласно службе исследований сайта HeadHunter, по итогам проведения опроса HR-специалистов из компаний разных сфер деятельности основная трудность, с которой они сталкиваются при найме сотрудников, – это нехватка у соискателей профессиональных навыков и квалификации. Второй социальный фактор PEST-анализа – отсутствие квалифицированных специалистов на рынке труда [16].

В соответствии с данными аналитического центра НАФИ, с каждым годом индекс финансовой грамотности населения в России имеет положительную тенденцию и по сравнению с прошлым годом увеличился на 2%.

Третий социальный фактор PEST-анализа – повышение уровня финансовой грамотности населения [10]. Для того, чтобы заинтересовать потребителя, необходимо добавить в бизнес инновационную составляющую, чем и пользуется большинство

успешных компаний. Повышение уровня инноваций в отрасли – первый технологический фактор в PEST-анализе.

По данным статистики Генпрокуратуры, число киберпреступлений имеет возрастающую тенденцию. Прирост по сравнению с прошлым годом составляет 67,1%. Исходя из этого, повышение количества киберпреступлений – второй технологический фактор [13]. Каждая компания имеет свои индивидуальные потребности в зависимости от специфики своей деятельности, поэтому для каждой компании необходим свой уникальный продукт, адаптированный под конкретные потребности заказчика. С приходом новых компаний на рынок, объем соответствующей потребности растет, что отражено третьим технологическим фактором в PEST-анализе [2].

Выявленные и описанные факторы представлены в таблице 1.14.

Таблица 1.14 – PEST-анализ

Политические факторы (Political)	Экономические факторы (Economic)
1) поддержка малого предпринимательства государством 2) поддержание ключевой ставки на стабильном уровне 3) излишняя налоговая нагрузка	1) рост уровня развития предпринимательства и бизнес – среды 2) рост уровня инфляции 3) высокая степень глобализации и развития экономики
Социальные факторы (Social)	Технологические факторы (Technological)
1) повышение ответственности людей за выполненную работу 2) отсутствие квалифицированных специалистов на рынке труда 3) повышение уровня финансовой грамотности населения	1) повышение уровня инноваций в отрасли 2) повышения уровня киберпреступлений 3) повышение спроса на индивидуальный продукт

В таблице были выявлены факторы макросреды, в каждой группе политических, экономических, социальных и технологических три фактора.

1.2.1.2 Анализ микроэкономического окружения

Рассмотрим факторы микросреды предприятия и представим их в таблице 1.15. В данный момент возрастает спрос на высокое качество услуг и товаров в бизнес-среде. Это означает, что потребители заинтересованы в получении конкретной услуги в соответствии с выставленными требованиями. Поэтому повышение требования к качеству услуг является наиболее важным фактором в матрице факторов микросреды рыночной власти потребителей.

В связи с падением выручки у большинства компаний из-за кризиса, вызванного пандемией коронавируса, вторым фактором рыночной власти потребителей является желание получить услугу по более низкой цене.

В данной экономической ситуации у бизнеса есть потребность в высокой скорости получения услуги, обусловленной быстрым развитием бизнес-среды. Третьим фактором рыночной власти потребителей является оперативность получения услуги.

Рыночная власть поставщиков отсутствует, т.к. компания «ATTICUS» является первоначальным поставщиком услуг.

Первым фактором угрозы появления новых конкурентов на рынке является расширение спектра услуг у косвенных конкурентов, поскольку это приведет к снижению спроса на услуги компании «ATTICUS».

Следующим фактором является открытие новых компаний, занимающимся аналогичным видом деятельности. Эти компании могут изъять системы внедрения управленческого учета компании «ATTICUS», так могут утечь конфиденциальные данные компании.

Еще одной угрозой является утечка кадров компании «ATTICUS» в другие компании, что приведет к утечке конфиденциальной информации данной организации.

Рынок финансовых услуг имеет устойчивую динамику развития, поэтому следующим фактором является разработка новых программ, автоматизирующих ведение управленческого учета.

Таблица 1.15 – Матрица факторов микросреды

Рыночная власть потребителей	Рыночная власть поставщиков
1) повышение требования к качеству услуг; 2) желание получить услугу по более низкой цене; 3) оперативность получения услуги	1) повышение цен на облачные сервисы
Угроза появления новых игроков на рынке	Угроза появления продуктов-заменителей (субститутов)
1) расширение спектра услуг у косвенных конкурентов; 2) открытие новых компаний, занимающихся внедрением управленческого учета; 3) переманивание кадров	1) разработка новых программ, автоматизирующих ведение управленческого учета; 2) разработка более дорогостоящей, но более качественной программы для ведения управленческого учета
Уровень конкурентной борьбы	
1) низкие барьеры входа и выхода из отрасли; 2) олигополия на рынке; 3) динамичный рост рынка; 4) рост спроса на услуги консалтинга и управленческого учета	

У трендсеттеров рынка финансовых услуг имеет больше экономических и кадровых возможностей для разработки более дорогостоящего и более качественного программного обеспечения, что является вторым фактором угрозы появления продуктов-заменителей.

Низкие барьеры входа и выхода из отрасли способствуют высокому уровню возможной конкуренции для компании «ATTICUS», но так как рынок финансовых услуг быстроразвивающийся и требует высокой концентрации интеллектуального потенциала, на рынке присутствует олигополия.

Динамический рост рынка представляет угрозу высокого уровня конкурентной борьбы и одновременно возможности для развития компании «ATTICUS» в сфере услуг консалтинга и управленческого учета.

В таблице выделены угрозы рыночной власти потребителей, появления новых игроков на рынке, а также угрозы появления продуктов-заменителей и рыночная власть поставщиков не значительны. Также имеется высокий уровень конкурентной борьбы.

1.2.1.3 Оценка факторов внешней среды

Целью резюме является определение доминирующих факторов внешней среды. В таблице 1.16 представлена качественная оценка факторов внешней среды.

В таблице была проведена качественная оценка факторов внешней среды, а также был определен вектор воздействия. Из всех факторов у 10 был определен негативный вектор воздействия, а у оставшихся 10 – положительный.

Для успешного анализа окружения организации методом SWOT важно уметь не только выявлять угрозы и возможности, но и оценивать их в отношении важности и степени влияния на стратегию организации.

Для оценки возможностей целесообразно применять метод позиционирования каждой конкретной возможности на матрице возможностей [9].

Таблица 1.16 – Качественная оценка факторов внешней среды

Фактор	Вектор воздействия «+»/«-»
1)поддержка малого предпринимательства государством	+
2)поддержание ключевой ставки на стабильном уровне	+
3) излишняя налоговая нагрузка	-
4) повышение уровня ответственности людей за выполненную работу	+
5) отсутствие квалифицированных специалистов	-
6)повышение уровня фин. грамотности населения	+
7)рост уровня развития бизнес - среды	+
8)рост уровня инфляции	-
9)высокая степень глобализации и развития экономики	+
10)повышение уровня инноваций в отрасли	+
11)повышения уровня киберпреступлений	-
12)повышение спроса на индивидуальный продукт	+
13)повышение требования к качеству услуг	+
14)желание получить услугу по более низкой цене	-
15)оперативность получения услуги	+
16)расширение спектра услуг у косвенных конкурентов	-
17)открытие новых компаний, занимающихся внедрением управленческого учета	-
18)переманивание кадров	-
19)разработка новых программ, автоматизирующих ведение управленческого учета	-
20)разработка более дорогостоящей, но более качественной программы для ведения управленческого учета	-

На рисунке 1.11 представлена матрица возможностей для организации с учетом выявленных ранее факторов.

Вероятность использования возможностей	Влияние на организацию		
	Сильное	Умеренное	Малое
Высокая	1)повышение уровня ответственности людей за выполненную работу; 2)повышение уровня инноваций в отрасли; 3)повышение требования потребителей к качеству услуг; 4)оперативность получения услуги	1) поддержка малого предпринимательства государством; 2)повышение спроса на индивидуальный продукт, адаптированный под конкретный потребности заказчика	
Средняя	Рост уровня развития предпринимательства и бизнес – среды	Повышение уровня финансовой грамотности населения	
Низкая		Высокая степень глобализации и развития экономики	Поддержание ключевой ставки на стабильном уровне
Работаем			
Наблюдаем			
Отбрасываем			

Рисунок 1.11 – Матрица возможностей

Необходимо работать с факторами: повышение уровня инноваций в отрасли, повышение требования потребителей к качеству услуг, оперативность получения услуги, рост уровня развития предпринимательства и бизнес-среды.

На рисунке 1.12 представлена матрица угроз внешней среды, в которой наглядно видно какое влияние на организацию оказывает угроза, а также вероятность ее реализации.

Вероятность реализации угрозы	Влияние на организацию			
	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«Легкие ушибы»
Высокая	Разработка новых программ, автоматизирующих ведение управленческого учета		Излишняя налоговая нагрузка	1) желание получить услугу по более низкой цене 2) утечка кадров в другие компании
Средняя	Разработка более дорогостоящей, но более качественной программы для ведения	Отсутствие квалифицированных специалистов на рынке труда	1) расширение спектра услуг у косвенных конкурентов; 2) открытие новых компаний, занимающихся внедрением управленческого учета	
Низкая			Повышения уровня киберпреступлений	Рост уровня инфляции

Рисунок 1.12 – Матрица угроз

Наиболее значимые факторы внешней среды: разработка новых программ, автоматизирующих ведение управленческого учета, разработка более дорогостоящей, но более качественной программы для ведения. Именно с этими факторами необходимо работать. С остальными факторами нужно работать, если на них имеются ресурсы.

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. 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. В таблице 1.17 представлена количественная взвешенная оценка факторов внешней среды.

Таблица 1.17 – Количественная оценка факторов внешней среды

В баллах

Факторы	Вес фактора в общей сумме факторов	Оценка степени влияния фактора	Взвешенная оценка
Возможности			
1. Поддержка малого предпринимательства государством	0,1	4	0,4
2. Поддержание ключевой ставки на стабильном уровне	0,01	1	0,01
3. Повышение уровня ответственности людей за выполненную работу	0,07	5	0,35
4. Повышение уровня финансовой грамотности	0,12	3	0,36
5. Рост уровня развития предпринимательства и бизнес - среды	0,14	4	0,56

Продолжение таблицы 1.17

Факторы	Вес фактора в общей сумме факторов	Оценка степени влияния фактора	Взвешенная оценка
Возможности			
6. Повышение уровня финансовой грамотности населения	0,12	3	0,36
7. Рост уровня развития бизнес - среды	0,14	4	0,56
8. Высокая степень глобализации и развития экономики	0,03	2	0,06
9. Повышение уровня инноваций в отрасли	0,21	5	1,05
10. Повышение требования потребителей к качеству услуг	0,12	5	0,6
11. Повышение спроса на индивидуальный продукт	0,13	4	0,52
12. Оперативность получения услуги	0,07	4	0,28
Итого возможности	1	–	4,19
Угрозы			
Факторы	Вес фактора в общей сумме	Оценка степени влияния фактора	Взвешенная оценка
1. Излишняя налоговая нагрузка	0,03	3	0,09
2. Отсутствие квалифицированных специалистов на рынке труда	0,08	4	0,24
3. Рост уровня инфляции	0,03	2	0,06

Окончание таблицы 1.17

Угрозы			
Факторы	Вес фактора в общей сумме факторов	Оценка степени влияния фактора на организацию (1-5 баллов)	Взвешенная оценка
4. Повышения уровня киберпреступлений	0,1	2	0,2
5. Желание получить услугу по более низкой цене	0,05	4	0,2
6. Расширение спектра услуг у косвенных конкурентов	0,06	4	0,24
7. Открытие новых компаний, занимающихся Вероятность появления новых конкурентов на рынке	0,12	3	0,36
8. Переманивание кадров	0,13	4	0,52
9. Разработка новых программ	0,22	5	1,1
10. Разработка более комплексных программных продуктов	0,18	3	0,54
Итого угрозы	1	–	3,55

По расчетам взвешенной оценки на основе экспертных оценок можно увидеть, что итоговый вес возможностей превышает итоговый вес угроз, следовательно, у компании имеется потенциал к развитию. При этом самой значимой возможностью является повышение уровня инноваций в отрасли, а главной угрозой – разработка новых программ, автоматизирующих ведение управленческого учета.

1.2.2 Анализ внутренней среды

По результатам анализа финансового состояния можно сделать вывод, что высокое значение и увеличение рентабельности инвестиций связано с увеличением выручки и прибыли в компании на конец отчетного периода по сравнению с началом отчетного периода. По результатам расчетов можно сделать вывод, что для компании «ATTICUS» характерна абсолютная финансовая устойчивость за все три отчетных периода. При данной финансовой устойчивости организация способна в полной мере погашать свои обязательства при этом имея заемный капитал.

Таким образом, к факторам внутренней среды компании в разделе финансов можно отнести такие факторы, как высокая рентабельность инвестиций и абсолютная финансовая устойчивость.

Представим факторы внутренней среды в таблице 1.18.

Таблица 1.18 – Матрица факторов внутренней среды

Финансы	Маркетинг
1) высокая рентабельность инвестиций; 2) абсолютная финансовая устойчивость;	1) уникальная система продвижения; 2) отсутствие собственного сайта; 3) использование одинаковых каналов продвижения среди конкурентов
Кадры	Управление
1) дистанционная работа обеспечивает возможность работать удаленно; 2) мобильность персонала и возможность внедрения управленческого учета сразу на предприятии	1) отсутствие специальной программы; 2) отсутствие мобильного приложения; 3) нет офиса, нет централизации
Производство	
1) простота в использовании организационных программ; 2) кросс-продажи	

По представленной аналитике можно сделать вывод о том, что компания «ATTICUS» имеет слабые стороны в своей деятельности, которые могут помешать ее работе, но также она обладает сильными сторонами, отличающими ее от конкурентов в данной сфере.

1.2.2.1 Оценка факторов внутренней среды объекта исследования

Цель резюме – определение наиболее значимых факторов внутренней среды. В таблице 1.19 представлена оценка вектора воздействия факторов внутренней среды.

Таблица 1.19 – Оценка вектора воздействия факторов внутренней среды

Фактор	Вектор воздействия «+»/«-»
1) дистанционная работа	+
2) нет офиса, нет централизации	-
3) мобильность персонала	+
4) высокая рентабельность инвестиций	+
5) абсолютная финансовая устойчивость	+
6) кросс-продажи	+
7) отсутствие специальных программ	-
8) отсутствие мобильного приложения	-
9) простота в использовании орг. программ	+
10) уникальная система продвижения	+
11) отсутствие собственного сайта	-
12) использование одинаковых каналов продвижения	-

В таблице 1.20 представлена количественная оценка факторов внутренней среды, расстановка баллов и расчет веса фактора производятся аналогично факторам внешней среды. Сильное влияние представлено оценкой 5, крайне незначительное влияние – 1.

Таблица 1.20 – Количественная оценка факторов внутренней среды

Факторы	Вес фактора в общей сумме факторов	Оценка степени влияния фактора	Взвешенная оценка
Слабые стороны			
1. Нет офиса	0,07	2	0,14
2. Отсутствие специальных программ	0,35	5	1,75
3. Отсутствие мобильного приложения	0,2	5	1,0
4. Отсутствие сайта	0,32	3	0,96
5. Использование одинаковых каналов продвижения	0,06	3	0,18
Итого слабые стороны	1	-	4,03
Сильные стороны			
1. Дистанционная работа обеспечивает возможность работать удаленно	0,12	2	0,24
2. Мобильность персонала и возможность внедрения управленческого учета сразу на предприятии	0,18	4	0,32

Окончание таблицы 1.8

Факторы	Вес фактора в общей сумме факторов	Оценка степени влияния фактора	Взвешенная оценка
Сильные стороны			
3. Высокая рентабельность инвестиций	0,15	4	0,6
4. Абсолютная финансовая устойчивость	0,22	3	0,66
5. Кросс-продажи	0,20	5	1
6. Простота в использовании организационных программ	0,21	5	1,05
7. Уникальная система продвижения	0,09	4	0,36
Итого сильные стороны	1	–	4,23

Сопоставляя суммарную взвешенную оценку факторов внутренней среды, можно сказать, что сильных сторон больше, чем слабых.

Отсутствие собственного сайта и мобильного приложения, использование одинаковых каналов продвижения среди конкурентов, отсутствие специальных программ оказывают наиболее значимое влияние на «ATTICUS».

Из наиболее сильных факторов можно выделить: простоту в использовании организационных программ, кросс-продажи, высокую рентабельность инвестиций и абсолютную финансовую устойчивость.

Именно эти факторы с наибольшей взвешенной оценкой пойдут в сводную таблицу SWOT-анализа.

1.2.3 SWOT-анализ

SWOT-анализ представляет собой один из наиболее перспективных методов анализа, используемых при обосновании принятия решений и дальнейшего развития предприятия.

Сильные стороны предприятия (Strengths) – то, в чём оно преуспело; то, что предприятие умеет делать лучше других, или то, обладание чем обеспечивает предприятию преимущества над конкурентами. Сила может заключаться в имеющемся опыте, доступе к уникальным ресурсам, наличии передовой технологии и современного оборудования, высокой квалификации персонала, высоком качестве выпускаемой продукции, известности торговой марки, наличии капитала, удачном месторасположении, сильном менеджменте, сравнительно низкой цене товара (услуги).

Weakness – слабая сторона: внутренняя характеристика компании, которая по отношению к конкуренту выглядит слабой (неразвитой), и которую предприятие в силах улучшить.

Слабые стороны предприятия – это то, что предприятие делает хуже других, отсутствие или недостаток чего-то важного для функционирования предприятия. В качестве примера слабых сторон можно привести слишком узкий ассортимент выпускаемых товаров, недостаток финансирования, низкий уровень сервиса, устаревшее оборудование, неквалифицированный персонал, плохую работу по сбыту, слабый менеджмент.

Opportunity – возможность: характеристика внешней среды компании (т.е. рынка), которая предоставляет всем участникам данного рынка возможность для расширения своего бизнеса.

Рыночные возможности – это благоприятные обстоятельства, которые предприятие должно умело использовать для получения преимущества.

В качестве примера возможностей можно привести: ухудшение позиций конкурентов, возможный рост спроса на выпускаемую продукцию, расширение бизнеса,

появление новых технологий производства товара, рост уровня доходов населения, Благоприятная политика правительства, поддержка в структурах власти, выход на новые рынки и т.д.

Threat – угроза: характеристика внешней среды компании (т.е. рынка), которая снижает привлекательность рынка для всех участников.

Рыночные угрозы – это события, наступление которых может оказать неблагоприятное воздействие на предприятие. Примеры рыночных угроз: выход на рынок новых конкурентов, рост налогов, изменение вкусов покупателей, снижение рождаемости, стихийные бедствия, бюрократизм, коррупция и т.п.

Возможности и угрозы практически не поддаются контролю и воздействию со стороны предприятия, что отрицательно влияет на бизнес. Целью анализа опасностей и угроз является поиск способов защититься от них, избежать их, преодолеть их, или подготовиться к ним заранее, принимая контрмеры и снизив тем самым негативный эффект.

Цель SWOT-анализа – сформулировать основные направления развития предприятия через систематизацию имеющейся информации о сильных и слабых сторонах фирмы, а также о потенциальных возможностях и угрозах; использовать результаты SWOT-анализа для обоснования и принятия управленческих решений.

Целью SWOT-анализа также является эффективное использование ресурсов, оптимизация действий компании по использованию внешних факторов.

Задачей SWOT-анализа как внутреннего инструмента принятия решений для организации, работающей на рынке с плотной конкуренцией, является выявление проблемных полей по сравнению с конкурентами, а также возможностей и угроз внешней среды.

Результаты данного анализа являются прежде всего базой для принятия управленческих решений, разработки ведущими специалистами предприятия взаимосвязанного комплекса стратегий, мероприятий по улучшению финансового состояния, оптимизации бизнес-процессов и т.д.

Анализ слабых и сильных сторон организации становится основой принятия:

– маркетинговых решений (возможность снижения цен; выбор методов расчетов с клиентами, в том числе предоставление отсрочки платежей; предоставление скидок; возможность выхода на новые рынки сбыта и др.);

– инвестиционных решений (реализация инвестиционных проектов по освоению новых видов продукции, новых технологий, направленных на снижение издержек производства, расширение традиционных производств и т.п.);

– финансовых решений.

Анализ сильных и слабых сторон предприятия является важнейшим инструментом анализа и обоснования решений. С его помощью можно быстро и просто определить мнение менеджеров о собственном предприятии. Переносом факторов внешней и внутренней среды, получивших высокие взвешенные оценки при количественном анализе из таблиц 1.17 и 1.20 в таблицу 1.21.

Таблица 1.21 – Исходная SWOT-матрица

Сильные стороны	Слабые стороны
S1 Кросс-продажи S2 Простота в использовании организационных программ S3 Абсолютная финансовая устойчивость S4 Высокая рентабельность инвестиций	W1 Отсутствие специальных программ W2 Отсутствие мобильного приложения W3 Отсутствие собственного сайта W4 Использование одинаковых каналов продвижения
Возможности	Угрозы
O1 Повышение уровня инноваций в отрасли O2 Повышение требования к качеству услуг O3 Рост уровня развития бизнес - среды O4 Повышение спроса на индивидуальный продукт	T1 Развитие автоматизации бизнес процессов T2 Разработка более комплексных программных продуктов T3 Переманивание квалифицированных кадров T4 Вероятность появления новых конкурентов на рынке

Таким образом, в каждом блоке SWOT-матрицы было выделено по 4 фактора.

Далее была проведена количественную оценку взаимовлияния факторов SWOT. Для этого в таблице 1.22 размещены сильные и слабые стороны предприятия в строках, а возможности и угрозы в столбцах.

На пересечениях строк и столбцов выставляются баллы, отражающие степень взаимного влияния факторов (1 балл – факторы не влияют друг на друга, 2 и 4 балла – компромиссные значения, 3 балла – взаимовлияние факторов умеренное, 5 баллов – взаимовлияние факторов высокое).

Сложением баллов по строкам и столбцам получается итоговая оценка каждого фактора.

Таблица 1.22 – Количественная оценка взаимовлияния факторов SWOT

В баллах

Факторы SWOT		Возможности				Угрозы				Итого
		O1	O2	O3	O4	T1	T2	T3	T4	
Сильные стороны	S1	4	5	4	5	4	3	5	2	32
	S2	5	4	4	5	5	5	2	2	32
	S3	2	5	5	5	4	4	5	3	31
	S4	2	2	4	4	3	3	2	2	22
Слабые стороны	W1	5	5	5	4	5	5	3	3	35
	W2	5	5	4	3	5	4	3	4	33
	W3	4	5	5	4	5	5	3	5	36
	W4	3	4	5	4	3	3	5	5	32
Итого		30	35	36	34	34	32	28	26	-

Факторы SWOT переносятся в таблицу 1.23 с полученными суммарными оценками.

Таблица 1.23 – Суммарная оценка факторов SWOT

В баллах			
Сильные стороны (Strengths)	Сумма	Слабые стороны (Weaknesses)	Сумма
S1 Кросс-продажи	33	W1 Отсутствие специальных программ	36
S2 Простота в использовании организационных программ	33	W2 Отсутствие мобильного приложения	33
S3 Абсолютная финансовая устойчивость	31	W3 Отсутствие собственного сайта	35
S4 Высокая рентабельность инвестиций	22	W4 Использование одинаковых каналов продвижения	32
Возможности (Opportunities)	Сумма	Угрозы (Threats)	Сумма
O1 Повышение уровня инноваций в отрасли	30	T1 Автоматизация бизнес процессов	34
O2 Повышение требования к качеству услуг	35	T2 Разработка более комплексных программных продуктов	32
O3 Рост уровня развития бизнес - среды	34	T3 Переманивание кадров	28
O4 Повышение спроса на индивидуальный продукт, адаптированный под конкретный потребности заказчика	36	T4 Вероятность появления новых конкурентов на рынке	26

Среди сильных сторон компании максимальную оценку получил такой фактор, как система лояльности для клиента, среди слабых сторон – отсутствие собственного сайта, а также специальных программ. Среди возможностей доминирующими факторами стали такие факторы, как повышение требования к качеству услуг и рост уровня развития бизнес – среды, среди угроз - разработка новых программ и разработка более дорогостоящей, но более качественной программы для ведения управленческого учета.

В таблице 1.24 сформируем поля решений проблем компании. На пересечении сильных сторон и возможностей указывается, какие сильные стороны необходимо использовать, чтобы получить отдачу от возможностей во внешней среде, а на пересечении сильных сторон и угроз указывается, какие силы необходимо использовать организации для устранения угроз.

На пересечении слабых сторон и возможностей указывается, за счет каких возможностей внешней среды компания сможет преодолеть имеющиеся слабости, а на пересечении с угрозами – от каких слабостей необходимо избавиться, чтобы попытаться предотвратить нависшую угрозу.

Таблица 1.24 – Формирования проблемных полей/решений

Факторы SWOT		Возможности (Opportunities)				Угрозы (Threats)			
		O1	O2	O3	O4	T1	T2	T3	T4
Сильные стороны (Strengths)	S1	Разработка собственного программного продукта (приложение)				Разработка мобильного приложения		Разработка системы работы с персоналом	
	S2								
	S3								
	S4								
Слабые стороны (Weaknesses)	W1	Разработка маркетинговой стратегии						Внедрение CRM систем	
	W2								
	W3								
	W4								

К решениям проблем компании отнеслись: разработка собственного приложения, разработка маркетинговой стратегии, разработка системы работы с персоналом, внедрение CRM систем.

Из таблиц 1.22 и 1.24 считается суммарная оценка для каждого решения. Ранжируются решения по суммарной количественной оценке и переносятся в таблицу 1.25.

Таблица 1.25 – Рейтинг решений

В баллах

Ранг	Проблема/Решение	Сумма баллов
1	Разработка собственного программного продукта (приложение)	119
2	Разработка мобильного приложения	60
3	Разработка маркетинговой стратегии	32
4	Разработка системы работы с персоналом	23
5	Внедрение CRM систем	21

Таким образом, был проведен подробный стратегический анализ компании «ATTICUS», который включает в себя анализ внешней и внутренней среды организации, на основе которых составляется итоговая SWOT-матрица. Исходя из SWOT-факторов, было составлено поле решений, где указаны основные меры, которые помогут предотвратить угрозы и скрыть слабые стороны за счет возможностей и сильных сторон. Всего было составлено пять действенных решений на основе факторов. Наиболее актуальным и рациональным для компании в текущих условиях с учетом ее стратегической позиции и текущего положения стало такое решение, как разработка собственного программного продукта (приложения).

Выводы по разделу один

Компания «ATTICUS» занимается внедрением управленческого и финансового учёта в бизнес и оказывает консалтинговые услуги для руководителей предприятий.

Система учета «ATTICUS» позволяет собственникам и топ-менеджерам бизнеса, следить за ключевыми показателями работы компании, а персоналу понимать, от каких показателей зависит их заработная плата и следить за ними в режиме онлайн.

В ходе анализа финансового состояния организации было выявлено, что снижение коэффициента рентабельности реализованной продукции связано с увеличением себестоимости продукции, так как компания «ATTICUS» взяла в штат высокооплачиваемого специалиста по настройке автоматизаций в системах управленческого учета клиентов компании.

Настройка автоматизаций сильно снизила количество ручного занесения информации, что поспособствовало снижению количества ошибок в учете. Также данный специалист помог компании увеличить количество выручки, но затраты на оплату его труда в процентном соотношении увеличились в большем объеме, чем выросла выручка.

Увеличение рентабельности инвестиций связано с увеличением выручки и прибыли в компании на конец отчетного периода по сравнению с началом отчетного периода.

Снижение коэффициентов рентабельности продаж в большей степени произошло за счет расширения бизнеса, что повлекло за собой увеличение затрат и издержек компании, например, новый сотрудник и новые основные средства, амортизация которых значительно уменьшила прибыль.

В структуре пассивов организации большую долю занимают собственные средства, при этом доля заемных средств занимает меньше одной четвертой средств организации.

В течение трех периодов доля заемных средств увеличивается, а собственных средств уменьшается, что говорит о том, что компания начинает использовать заемные средства для своего развития.

По результатам проверки выполнения условий можно сделать вывод, что из четырех обязательных условий абсолютной ликвидности выполняются только три, то есть баланс организации не обладает абсолютной ликвидностью из-за недостатка ликвидности внеоборотных активов.

Значение коэффициентов срочной и промежуточной ликвидности выше нормы за все три отчетных периода, что свидетельствует о благоприятной ситуации для организации, то есть после погашения всех текущих обязательств еще останутся средства.

По результатам расчетов можно сделать вывод, что для компании «ATTICUS» характерна абсолютная финансовая устойчивость за все три отчетных периода. При данной финансовой устойчивости организация способна в полной мере погашать свои обязательства при этом имея заемный капитал.

Почти все показатели оборачиваемости за два исследуемых периода имеют положительную динамику, что свидетельствует об улучшении эффективности деятельности компании и рациональном использовании капитала.

Далее был проведен подробный стратегический анализ компании «ATTICUS», который включает в себя анализ внешней и внутренней среды организации, на основе которых составляется итоговая SWOT-матрица.

Исходя из SWOT-факторов, было составлено поле решений, где указаны основные меры, которые помогут предотвратить угрозы и скрыть слабые стороны за счет возможностей и сильных сторон. Всего было составлено пять действенных решений на основе факторов: разработка собственного программного продукта (приложение), разработка мобильного приложения, разработка маркетинговой стратегии, разработка системы работы с персоналом, внедрение CRM систем. Были определены два наиболее значимых мероприятия: разработка собственного программного продукта (приложение), разработка мобильного приложения.

Наибольшее количество баллов набрало решение о разработке собственного программного приложения. Данное решение позволит повысить качество оказываемых услуг, автоматизировать деятельность компании и повысить спрос на ее услуги.

Разработка мобильного приложения повысит удобство предоставления услуг компании для клиентов, позволит клиентам оперативно отслеживать изменения в своих организациях.

На основе проведенного анализа целесообразно осуществлять проект по разработке собственного программного приложения, так как данное решение позволит максимально эффективно закрыть слабые стороны и угрозы. Новый, более удобный формат работы компании привлечет больше посетителей, тем самым поднимая доходы данной организации.

2 ПЛАНИРОВАНИЕ И МОДЕЛИРОВАНИЕ ПРОЕКТА

2.1 Разработка системы управления проектом

Система управления проектами (СУП) – это набор организационных и технологических методов и инструментов, которые поддерживают управление проектами и помогают повысить эффективность их реализации. Часто этот термин трактуют более узко как автоматизированную или информационную СУП, т.е. программу. Организационную и методическую составляющие при этом вкладывают в термин корпоративная система управления проектами (КСУП) [22].

2.1.1 Описание проекта

Проект подразумевает разработку программного продукта «Система учета ATTICUS». Суть проекта заключается в разработке веб-приложения, которое:

- 1) поможет компании «ATTICUS» быстрее внедрять управленческий учет своим клиентам;
- 2) поможет привлечь новых клиентов за счет упрощения работы с системой управленческого учета.

«Система учета ATTICUS» будет представлять из себя веб-приложение, необходимое для изменения платформы учета. На данный момент компания «ATTICUS» использует для внедрения управленческого учета своим клиентам облачный сервис «Google-таблицы». Данный сервис удобен своей простотой в использовании, но при этом у данного сервиса имеется три минуса:

- все первичные данные вносятся вручную;
- для работы большого количества пользователей приходится придумывать сложные уровни доступа к таблицам;
- для того, чтобы клиент мог самостоятельно построить графики или провести аналитику, ему нужно иметь навыки работы с системами аналитики данных.

В таблице 2.1 приведено сравнение «Google-таблиц» и веб-приложения «ATTICUS».

Таблица 2.1 – Сравнение «Google-таблиц» и веб приложения «ATTICUS»

	Google-таблицы	Веб приложение «ATTICUS»
Внесение данных	Все первичные данные вбиваются вручную	Работает частично автоматическое подтягивание данных с карт и расчетных счетов
Наличие ошибок в учете	Большое количество ошибок из-за человеческого фактора	Количество ошибок минимизировано за счет полуавтоматической системы ввода данных
Функциональность (для клиента)	Можно настроить любой отчет, в любом виде по желанию клиента	Клиент ограничен функциональностью сервиса
Визуализация данных	Сложно настраивается	Все необходимые диаграммы собираются автоматически на один экран

Внесение данных – очень объемная часть любой финансовой системы, она подразумевает под собой разнесение первичной управленческой информации в систему. За счет веб приложения «ATTICUS» можно автоматически подтягивать такую первичную информацию, как:

- день совершения операции;
- сумма операции;
- место, откуда пришли или ушли денежные средства.

За счет автоматического занесения операций сократится количество ошибок в системе, связанных с человеческим фактором, например лишний ноль в сумме платежа или ошибка в дате операции.

У веб-приложения «ATTICUS» есть один минус, связанный с гибкостью настраивания отчетов. Если в Google-таблицах любой человек с базовыми навыками Excel

может настроить отчет под себя, то в веб-приложении нужен специальный разработчик, который будет делать отчет индивидуально под каждого клиента.

С другой стороны, клиент не всегда знает, чего хочет, поэтому если ему изначально предложить хороший набор базовых отчетов и удобных диаграмм, то он не попросит дополнительных отчетов.

На рисунке 2.1 показано визуальное сравнение «Google-таблиц» и веб-приложения «ATTICUS». Слева показаны таблицы, также они есть в пункте 1.1, справа макет веб-приложения «ATTICUS».

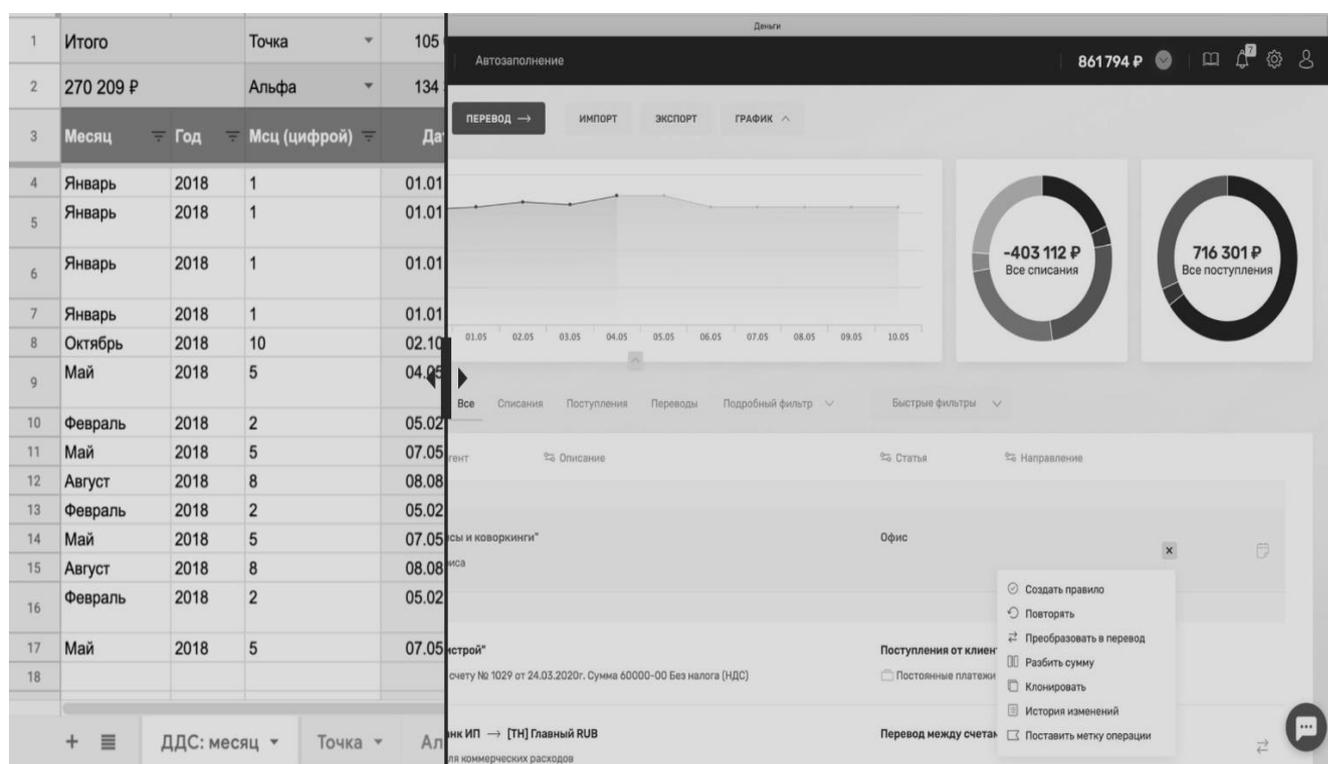


Рисунок 2.1 – Визуальное сравнение «Google-таблиц» и веб-приложения «ATTICUS»

2.1.2 Планирование проекта

WBS — это способ описания целей и задач проекта путем его декомпозиции в терминах иерархически взаимосвязанных результатов и пакетов работ, выполнение которых необходимо для реализации проекта.

В проекте WBS разрабатывается, начиная с конечной цели и последовательно разделяя ее на управляемые компоненты с точки зрения размера, продолжительности и ответственности (например, системы, подсистемы, компоненты, задачи, подзадачи и рабочие пакеты), которые включают все шаги, необходимые для достижения цели.

Рассмотрим иерархическую структуру работ по проекту.

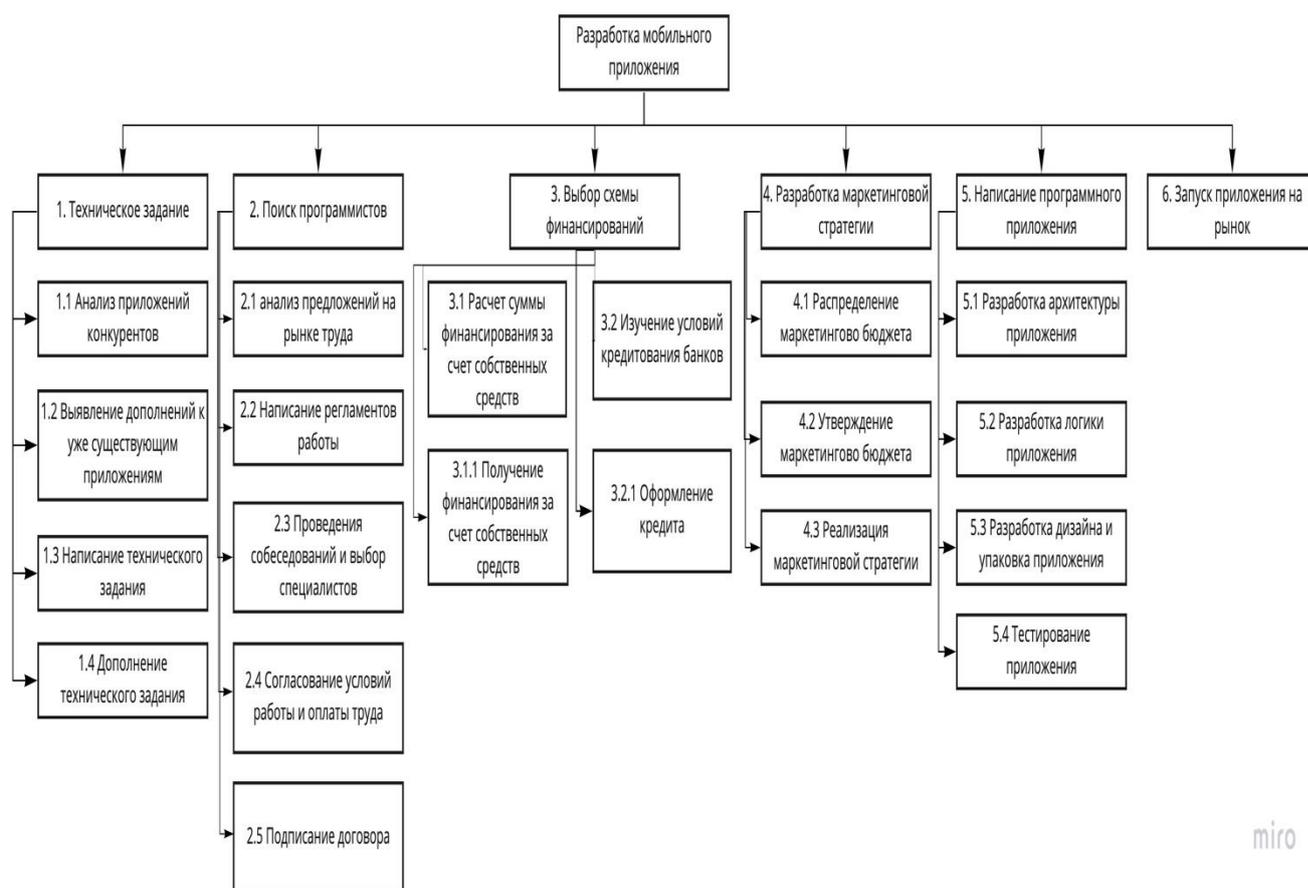


Рисунок 2.2 – Иерархическая структура работ

Календарное планирование проекта представляет собой планирование работ по двум этапам:

- подготовительный этап (прединвестиционная и инвестиционная фаза);
- этап реализации проекта – предполагающий запуск проекта и получение дохода от его реализации (эксплуатационная фаза).

Календарный график проекта представлен в приложении Г, таблица Г.1.

Для реализации проекта необходимо его финансирование. Расчет потребности в финансировании представлен в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Расчет потребности в финансировании

Наименование этапа	Статья затрат	Стоимость, руб.	Поставщик
Единовременные затраты проекта			
1.Разработка маркетинговой стратегии	СЕО - продвижение	180 000	HH.ru; WorkZila
2.Оплата труда программистов	Разработка программы	1 920 000	-
Итого единовременные затраты проекта, руб.			2 100 000
Затраты на приращение оборотного капитала			
1.Оплата административного персонала	Заработная плата на работы до запуска проекта	250 000	Команда АТТИ- CUS
Итого затрат на приращение оборотного капитала, руб.			250 000
Итого потребность в финансировании, руб.			2 350 000

По итогам таблицы 2.2, итоговая потребность в финансировании составляет 2 350 000 рублей. Большая часть из этой суммы уйдет на разработку программы, это связано с дороговизной программистов.

Для финансирования проекта будут использованы собственные средства, но так как на балансе компании «АТТИCUS» всего 112 599 рублей, то решением генерального директора, было решено направить в новый проект 100 000 рублей, а остальное финансирование взять в банке «ВТБ», так как там были предложены самые выгодные условия. Кредит на двадцать четыре месяца под 11,5% годовых без лишних переплат.

Структура финансирования проекта представлена в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Структура финансирования проекта

Источник	Сумма	Доля, в %	Условия
1.Собственные средства	100 000	4,34	-
2.Кредит в банке «ВТБ»	2 350 000	95,66	12,5% годовых
Итого	2 450 000	100	

Исходя из данных таблицы 2.3 можно сделать вывод о том, что основным источником финансирования проекта является кредит в банке «ВТБ». Выбрана дифференцированная схема погашения долга. График погашения займа представлен в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – График погашения кредита

Дата	Остаток по кредиту	Погашение долга	Проценты
09.05.2022	2 350 000	747 727,28	114 298,67
31.12.2022	1 602 272,72	1 281 818,2	116 698,86
31.12.2023	320 454,55	320 454,55	6 142,05
10.03.2024	0	0	0
Итого		2 350 000	237 139,58

Кредит в банке будет погашен к Марту 2024году. Переплата по процентам составит 237 139,58 рублей.

Сетевой график (далее СГ) – это динамическая модель производственного процесса, отражающая технологическую зависимость и последовательность выполнения комплекса работ, связывающая их свершение во времени с учётом затрат ресурсов и стоимости работ с выделением при этом узких (критических) мест. График (рисунок Д.1) состоит из работ и событий. Работа – это процесс, происходящий во времени и требующий, как правило, затрат ресурсов. Событие выражает факт

окончания одной или нескольких непосредственно предшествующих работ. Для рассматриваемого проекта будет проведено построение сетевого графика по типу ADM «вершина — событие».[13] Перечень работ для сетевого графика представлен в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Перечень работ сетевого графика

Работы	Наименование работ
0-1	Анализ приложений конкурентов
1-2	Выявление дополнений к уже существующим приложениям
2-5	Написание технического задания
2-3	Сбор информации по предложениям на рынке труда
3-5	Анализ предложений на рынке труда
2-4	Написание регламентов работ
4-5	Формирование должностных инструкций
5-7	Проведение собеседований и выбор специалистов
5-6	Анализ неточностей технического задания
6-7	Доработка технического задания
7-8	Согласование условий работы и оплаты труда
8-10	Подписание договора
7-9	Расчет суммы финансирования за счет собственного капитала
9-10	Утверждение суммы финансирования за счет собственного капитала
7-10	Изучение условий кредитования банков
10-11	Подготовка задач для исполнителей
11-12	Распределение задач между исполнителями
10-12	Получение финансирования за счет собственных средств
12-13	Оформление кредита
12-14	Разработка маркетинговой стратегии
14-15	Утверждение маркетинговой стратегии
12-15	Разработка архитектуры программы
15-18	Разработка логики приложения

Окончание таблицы 2.5

15-16	Разработка дизайна приложения
16-18	Упаковка приложения
15-17	Распределение рекламного бюджета
17-18	Утверждение рекламного бюджета
18-20	Реализация маркетинговой стратегии
18-19	Тестирование приложения
19-20	Окончательная доработка приложения
20-21	Подписание актов и окончательный расчет
21-22	Запуск приложения

Ранний срок свершения исходного события сетевого графика принимается равным нулю. Ранний срок свершения промежуточного события рассчитывается путём сравнения сумм, состоящих из раннего срока, непосредственно предшествующего данному, и длительности работы.

Поздний срок свершения промежуточного события определяется при просмотре СГ в обратном направлении сопоставлением разности между поздним сроком свершения события, непосредственно следующего за данным, и продолжительности работы, соединяющей соответствующее событие с данным.

Резерв времени образуется у тех событий, для которых поздний срок свершения больше раннего. Правильность расчета поздних сроков свершения событий сетевого графика подтверждается получением нулевого позднего срока свершения исходного события.

Резерв времени образуется у тех событий, для которых поздний срок свершения больше раннего, соответственно, не лежащих на критическом пути, и он равен их разности. Параметры событий СГ представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Параметры событий сетевого графика

В днях

Номер события	Ожидаемая продолжительность, t_{ij}	Сроки свершения		Резерв времени, R_i
		T_{pi}	T_{mi}	
0	0	0	0	0
1	7	7	7	0
2	13	20	20	0
3	7	27	27	0
4	7	27	27	0
5	12	32	32	0
6	4	36	36	0
7	8	40	40	0
8	5	45	45	0
9	6	46	46	0
10	8	48	48	0
11	3	51	51	0
12	5	53	53	0
13	7	60	83	0
14	28	81	81	0
15	30	83	83	0
16	20	103	103	0
17	25	108	108	0
18	30	113	113	0
19	10	123	123	0
20	30	143	143	0
21	2	145	145	0
22	3	148	148	0

Критический путь в сетевом графике проходит через события и работы, не обладающие резервами времени, и имеет, следовательно, максимальную продолжительность, равную сроку свершения завершающего события, т.е. критический путь сетевого графика равен 148 дней. Продолжительность критического пути соответствует математическому ожиданию срока свершения завершающего события, равного сумме ожидаемых продолжительностей работ, составляющих критический путь. Далее рассчитываются параметры работ сетевого графика (временные параметры работ). К ним относят:

- ранний срок начала работы;
- поздний срок окончания работы;
- ранний срок окончания работы;
- поздний срок начала работы;
- полный резерв времени работы;
- частный резерв времени работы I и II рода;
- свободный (независимый) резерв времени работы;
- коэффициент напряженности работы.

Ранний срок начала работы ($t_{рнij}$) – это наиболее ранний из возможных срок начала данной работы, который совпадает с ранним сроком свершения её начального события (t_{pi}). Он определяется по формуле 2.1:

$$t_{рнij} = t_{pi}. \quad (2.1)$$

Поздний срок начала работы ($t_{пнij}$) можно получить, если из позднего срока свершения её конечного события (t_{nj}) вычесть её ожидаемую продолжительность (формула 2.2):

$$t_{пнij} = t_{nj} - t_{ijож}. \quad (2.2)$$

Ранний срок окончания работы (t_{poij}) равен сумме её ожидаемой продолжительности и раннего срока свершения начального события (формула 2.3):

$$t_{poij} = t_{pi} + t_{ijож}. \quad (2.3)$$

Поздний срок окончания работы (t_{noij}) совпадает с поздним сроком свершения её конечного события и определяется по формуле (2.4):

$$t_{noij} = t_{nj}. \quad (2.4)$$

Для всех работ критического пути ранний срок начала равен позднему сроку начала, а ранний срок окончания – позднему сроку окончания. Наличие резерва времени характерно для работ, не лежащих на критическом пути.

Полный резерв времени работы (R_{nij}) образуется вычитанием из позднего срока свершения её конечного события раннего срока свершения её начального события и её ожидаемой продолжительности (формула 2.5):

$$R_{nij} = t_{nj} - t_{pi} - t_{ijож}. \quad (2.5)$$

Частный резерв времени первого рода (R_{rIij}) составляет разность позднего срока окончания, позднего срока начала (t_{ni}) и её ожидаемой продолжительности (формула 2.6):

$$R_{rIij} = t_{nj} - t_{ni} - t_{ijож}. \quad (2.6)$$

Частный резерв времени второго рода (R_{rIIij}) равен разности раннего срока окончания (t_{pj}), раннего срока начала и её ожидаемой продолжительности (формула 2.7):

$$R_{r\Pi ij} = t_{pj} - t_{pi} - t_{ijож} \quad (2.7)$$

Свободный (независимый) резерв времени работы (R_{cij}) образуется вычитанием из раннего срока свершения конечного события позднего срока свершения начального события и ожидаемой продолжительности. Он рассчитывается по формуле 2.8:

$$R_{cij} = t_{pj} - t_{ni} - t_{ijож} \quad (2.8)$$

Величина коэффициента напряженности (K_{Hij}) рассчитывается, как отношение разности максимального пути, проходящего через работу (T), и продолжительности части критического пути, расположенном на рассматриваемом пути (t_k), к разности продолжительности критического пути (T_k) и величины (t_k) (формула 2.9):

$$K_{Hij} = \frac{T - t_k}{T_k - t_k} \quad (2.9)$$

Если работа лежит на критическом пути (и не является мнимой), то коэффициент напряженности работы равен единице.

Если работа не лежит на критическом пути (и не является мнимой) то он равен отношению суммы продолжительностей отрезков максимального из полных путей, проходящих через данную работу, не совпадающих с критическим путем, к сумме продолжительностей отрезков критического пути не совпадающих с максимальным из полных путей, проходящих через данную работу [13].

В зависимости от значения коэффициента напряженности работу можно отнести:

- а) к критической зоне, если $0,8 \leq K_{Hij} \leq 1$;
- б) к промежуточной зоне, если $0,5 \leq K_{Hij} < 0,8$;
- в) к резервной зоне, если $K_{Hij} < 0,5$

Также необходимо оценить сложность сетевого графика, что определяется коэффициентом сложности (K_c), формула 2.10:

$$K_c = \frac{n_{\text{раб}}}{n_{\text{соб}}}, \quad (2.10)$$

где $n_{\text{раб}}$ – количество работ СГ;

$n_{\text{соб}}$ – количество событий СГ.

Расчет параметров работ сетевого графика представлен в таблице Е.1.

Основные параметры сетевого графика объединены в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Основные параметры сетевого графика

Параметры	Значения
Число работ	32
Число событий	22
Коэффициент сложности сети (K_c)	1,45
Продолжительность критического пути ($T_{\text{кр}}$), дни	148

Рассматриваемый сетевой график содержит 22 события, связанных 32 работами. Согласно формуле 2.11 коэффициент сложности данного СГ получился равным 1,45. Продолжительность критического пути составляет 148 дней.

Диаграмма Ганта — это горизонтальная столбчатая диаграмма с временной шкалой, которая используется для иллюстрации плана работ по проекту с привязкой ко времени.

С помощью диаграмм Ганта руководители проектов наглядно изображают составляющие части проекта и разбивают большой, цельный проект на задачи меньшего размера для удобства управления. Получившиеся задачи размещаются вдоль временной шкалы диаграммы Ганта, после чего на нее добавляют зависимости между задачами, исполнителей и контрольные точки.

Благодаря этой гистограмме большое количество заинтересованных лиц, команд или их участников не станет проблемой для отслеживания заданий, как и частые изменения объема работы.

На рисунке Ж.1 представлена диаграмма Ганта для нашего проекта.

Старт проекта планируется на конец мая 2022 года.

Данное решение обусловлено особенностями работы на предприятиях: чаще всего, в первые три месяца после окончания отчетного года организация озадачена сдачей отчетности в налоговую инспекцию и не занимается внедрением каких-либо нововведений.

Летом возникает вероятность возникновения ошибок в ведении бухгалтерского и управленческого учета ввиду того, что ведущие специалисты уходят в отпуск и часть их обязанностей перекладывается на рядовых сотрудников, не имеющих большого опыта в выполнении налагаемых на них обязанностей.

Для реализации проекта необходимо использовать собственные средства организации, а также привлечь заемные средства в виде кредита в банке.

2.1.3 Матрица разделения административных задач управления

Одним из аспектов организационного проектирования является распределение ответственности между ответственными исполнителями за определенные работы. Обычно это осуществляется с использованием матрицы РАЗУ.

Матрица РАЗУ (разделения административных задач управления) – функциональная матрица в управлении проектом, составная часть организационного инструментария управления проектом, позволяющая руководителю разделить задачи управления по исполнителям проекта и обеспечить их комплексную реализацию [13].

Перед тем, как составлять матрицу, целесообразно изобразить структуру управления проектом (рисунок 2.3).

На данном предприятии введена линейно-функциональная организационная структура, то есть полномочия передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее к другим подчиненным (иерархия уровней управления).

Организационная структура управления проектом представлено следующими должностями:

- координатором проекта выступает генеральный директор компании «ATTICUS», он относится к заинтересованной стороне в реализации проекта, а также поддерживает и контролирует проект;



Рисунок 2.3 – Структура управления проектом

- менеджер проекта отвечает за успешное ведение проекта, выполнения заданий в установленные сроки, а также стремится к выполнению качественной работы программистов»;

- маркетолог осуществляет продвижение проекта в социальных сетях и ищет базы компаний с ухудшившимся финансовым положением;

- финансовый аналитик отвечает за логическую структуру приложения, прописывает основные возможности приложения для программистов;

- главный программист осуществляет разработку приложения на основе технического задания. Матрица разделения административных задач управления проектом представлена в таблице 2.8.

Таблица 2.8 - Матрица разделения административных задач

Код работы	Ответственные лица				
	Координатор проекта	Менеджер проекта	Финансовый аналитик	Главный программист	Маркетолог
0-1	-	К	И	-	-
1-2	-	К	И	-	-
2-5	К	И	-	-	-
2-3	-	И	К	-	-
3-5	П	И	-	-	-
2-4	П	И	-	-	-
4-5	И	С	-	-	-
5-7	К	И	-	-	-
5-6	И	-	К	-	-
6-7	И	-	К	-	-
7-8	И	-	-	С	-
8-10	И	-	-	С	-
7-9	-	И	К	-	-
9-10	-	-	И	-	-
7-10	И	-	-	-	-
10-11	И	-	-	-	-
11-12	-	К	-	-	-
10-12	К	-	-	-	-
12-13	П	-	-	-	-
12-14	-	С	-	-	И
14-15	К	-	-	-	И
12-15	-	К	-	И	-
15-18	-	-	С	И	-
15-16	-	-	К	И	-
16-18	К	С	-	И	-
15-17	П	-	-	-	С
17-18	П	-	К	-	С
18-20	-	К	-	-	И
18-19	К	-	-	И	-
19-20	К	-	-	И	-
20-21	-	И	-	К	-
21-22	-	И	-	К	-

2.2 План производства

2.2.1 Описание технологии производства продуктов

Разработка системы управленческого учета – это сложный процесс, состоящий из 131-го действия, который должен совершить финансовый директор компании «ATTICUS» в отношении клиента. С учетом внедрения веб-приложения процесс внедрения управленческого учета станет более регламентирован и предсказуем за счет автоматизаций и уменьшения человеческих ошибок. На базе «Google-таблиц» компании «ATTICUS» было очень сложно описать процесс во временных рамках, но за счет веб-приложения это стало возможно. Клиент покупает подписку на веб-приложение и начинает в нем работать вместе с финансовым директором компании «ATTICUS». Описание технологии внедрения управленческого учета изображен на рисунке 2.4. В верхней части рисунка 2.4 изображены функции финансового директора. От них строится упорядоченность всего оставшегося рисунка.

Инструменты финансового директора – это то, чем пользуется финансовый директор для того, чтобы достичь результаты работы. Они идут по порядку в зависимости от функции финансового директора, которая выполняется в данный момент.

Скорость внедрения описывается следующим образом:

- первая стрелка показывает скорость внедрения трех основных отчетов: отчета о движении денежных средств, отчета о финансовых результатах и управленческого баланса;

- вторая стрелка показывает, после каких этапов идет развитие инструментов финансового директора, эти инструменты возможно развивать после первого месяца внедрения в зависимости от индивидуальных потребностей клиента;

- третья стрелка показывает, после каких этапов идет развитие инструментов финансового директора, эти инструменты возможно развивать после шестого месяца внедрения в зависимости от индивидуальных потребностей клиента с учетом того, что уже внедрены инструменты предыдущего этапа.

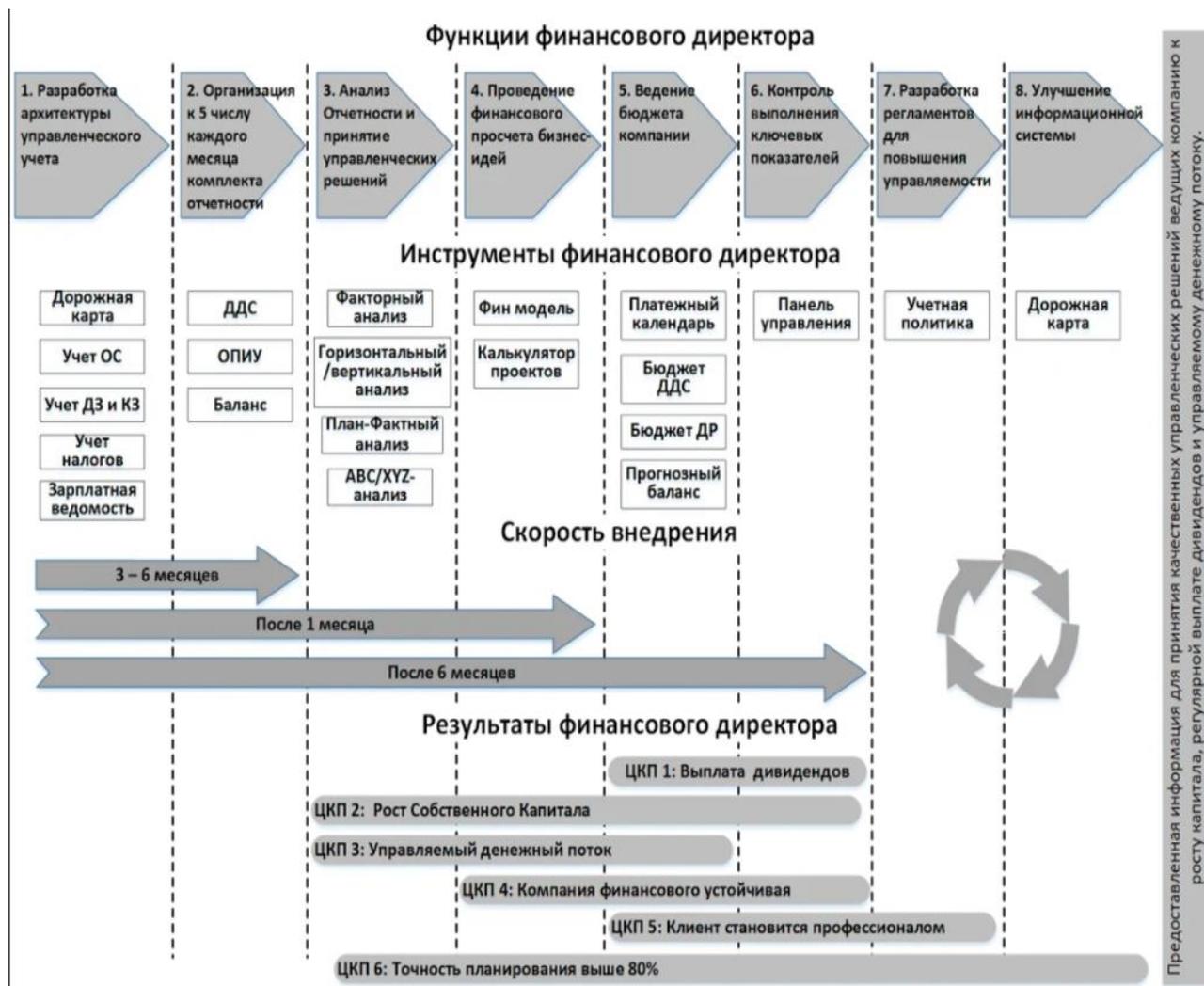


Рисунок 2.4– Описание технологии производства внедрения управленческого учета

Результаты финансового директора – это то, к чему идет весь процесс внедрения управленческого учета или ценный конечный продукт (ЦКП) работы финансового директора. Первый ЦКП, выплата дивидендов, реализуется после того, как реализованы функции финансового директора: разработана архитектура управленческого учета, собран к 5-му числу каждого месяца комплект отчетности, проведен анализ отчетности и просчет бизнес-идей. Второй и третий ЦКП, рост собственного капитала и управляемый денежный поток соответственно, реализуются после того, как реализованы функции финансового директора: разработана архитектура управленческого учета, собран к 5-му числу каждого месяца комплект отчетности.

По этому же принципу реализуются четвертый, пятый и шестой ЦКП.

После реализации всех ЦКП процесс заиклиивается на функциях финансового директора:

- проведение финансового просчета бизнес-идей;
- введение бюджета компании;
- контроль выполнения ключевых показателей;
- разработка регламентов для повышения управляемости;
- улучшение информационной системы;

Таким образом, за счет веб-приложения возможно регламентировать процесс внедрения управленческого учета.

2.2.2 Обоснование потребности в основных средствах

В данном проекте планируется приобретение нематериального актива – программного приложения. В среднем, программное приложение морально устаревает за 10 лет. Далее требуется либо новое приложение, либо модификация имеющегося. Выбран линейный способ начисления амортизации. Итоговая потребность в основных средствах указана в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Потребность в основных средствах

Наименование	Цена	Количество	Сумма	Поставщик	Срок амортизации (лет)	Итого амортизация (в год)
Программное приложение	1 920 000	1	1 920 000	-	10	192 000
Итого			1 920 000	-	-	192 000

2.2.3 Обоснование потребности в оборотных средствах

Компания «ATTICUS» с учетом проекта будет предоставлять подписку на использование веб-приложения. Клиент будет покупать ежемесячную подписку и пользоваться софтом для ведения финансового учета вместе с финансовым директором от компании «ATTICUS».

Итоговая потребность в оборотных средствах указана в таблице 2.10. Для того, чтобы в полном объеме оказать предложенные услуги, компании «ATTICUS» требуются оборотные средства в размере 720 000 рублей.

Часть этих денег будет взята из заемных средств банка «ВТБ» и начального капитала, но, так как оплата работникам будет выдаваться в течении года, часть этих затрат будет оплачиваться из выручки, полученной от проекта.

Таблица 2.10 – Потребность в оборотных средствах

Наименование	Цена, руб.	Количество	Сумма, руб.
1. Маркетолог	20 000	1	240 000
2. Координатор проекта	30 000	1	360 000
3. Программист	10 000	1	120 000
Итого			720 000

Часть этих денег будет взято из займа «ВТБ» и начального капитала, но так как эти зарплаты выдаются в течении года, то часть этих затрат будет оплачиваться из выручки, полученной от проекта.

2.2.4 План операционных затрат

Операционные затраты – это затраты, связанные с заключением сделок и их осуществлением, включающие затраты на поиск и выбор партнеров, оформление, подписание соглашений, контроль за их исполнением.

В операционные затраты включают также расходы на повышение квалификации отдельных работников, а также затраты, обусловленные возникновением непредвиденных ситуаций.

Операционные затраты составляют значительную часть финансовых трат любой организации. Управленческий учет может решить задачи по фиксации денежных операций и повышению эффективности деятельности компании с помощью анализа издержек. В плане операционных затрат необходимо учесть все затраты, которые возникают на этапе реализации проекта (на эксплуатационной фазе).

Необходимо учесть условно-постоянные расходы – это все статьи затрат, которые не зависят от объема выпуска и реализации продукции (услуг, работ): коммунальные платежи, электроэнергия, амортизация, затраты на рекламу.

Реализация проекта предполагает отсутствие окладной системы оплаты труда. Все работы на подготовительном этапе осуществляются посредством договора подряда с членами компании «ATTICUS» или с программистами сторонней организации. Согласно календарному плану, на написание программы уйдет три месяца. Необходимо отнести данный вид затрат к условно-постоянным.

Для составления плана по персоналу, который занят в процессе реализации проекта и расчета годового фонда оплаты труда заполняется таблица 2.11.

Таблица 2.11 – План по персоналу

Должность	Количество, чел	Заработная плата на человека	Налоги	Фонд оплаты труда за год, руб
1. Маркетолог	1	20 000	6 040	312 480
2. Координатор проекта	1	30 000	9 060	468 720
3. Программист	1	10 000	3 020	156 240
Итого				937 440

Все сотрудники устроены официально, и компания за них платит страховые взносы в размере 30,2%, таким образом общая сумма затрат по персоналу составила 937 440 руб.

Постоянные затраты – это затраты, которые не зависят от величины объёма выпуска продукции, работ, услуг, в отличие от переменных затрат. Расчет общей суммы постоянных затрат по проекту приведен в таблице 2.12.

Таблица 2.12 – Общие постоянные затраты проекта

Статья затрат	Сумма в месяц	Сумма в год
1. Затраты на маркетинг	15 000	180 000
Итого	15 000	180 000

Сумма общих постоянных затрат проекта составила 15 000 рублей в месяц и 180 000 рублей в год. Общая сумма постоянных затрат учитывается при расчете себестоимости продукции.

2.2.5 Обоснование цены услуги проекта

Обоснование цены услуг компании «ATTICUS» приведено в таблице 2.13.

Таблица 2.13 – Обоснование цены услуг проекта

Наименование	Стоимость, руб.
Подписка «ATTICUS»	
Среднегодовое кол-во оплат	246
Общие постоянные затраты	3 658,53
Итого себестоимость	3 658,53

По предварительному опросу клиентов цена подписки веб-приложения «ATTICUS» будет составлять 9 900 рублей.

Далее необходимо обосновать рациональную цену продукции, которая лежит в диапазоне между себестоимостью ее производства и рыночной ценой подобных товаров и услуг.

Для определения среднерыночной цены подобных продуктов (товаров, услуг, работ), необходимо проанализировать цены конкурентов и заполнить таблицу 2.14.

Рассмотрим стоимость услуг основных конкурентов компании «ATTICUS»: ПланФакт, ExcelSoft, Инталев и Нескучные финансы. Далее рассчитаем среднерыночную цену в месяц.

Таблица 2.14 – Среднерыночная цена продукции (услуг)

Наименование продукта проекта	Рыночная цена продукта у конкурента				
	ПланФакт	ExcelSoft	Нескучные финансы	Инталев	Средняя рыночная цена
Веб-приложение	10 000 руб.	-	11 699 руб.	7 999 руб.	9 899,33 руб.

Таким образом, цена услуг компании «ATTICUS» лежит в диапазоне средних рыночных цен за подобные услуги.

2.2.6 Прогноз валовой выручки по проекту

На данный момент, несмотря на снижение платежеспособности населения, в период кризиса большинство компаний заинтересовано в оптимизации своей деятельности, определении сильных сторон бизнеса и его конкурентных преимуществ, сокращении текущих расходов предприятия.

Об увеличении объема потребности покупателей говорит и увеличение спроса на услуги компании «Atticus». Несмотря на то, что эта организация образована недавно, в мае количество клиентов достигало 4 человека, в июле – 1, в августе – 5, в сентябре – 3, в октябре – 9, в ноябре – 11, в декабре – 13. Динамика спроса на услуги компании за 2020 год приведена на рисунке 2.5.

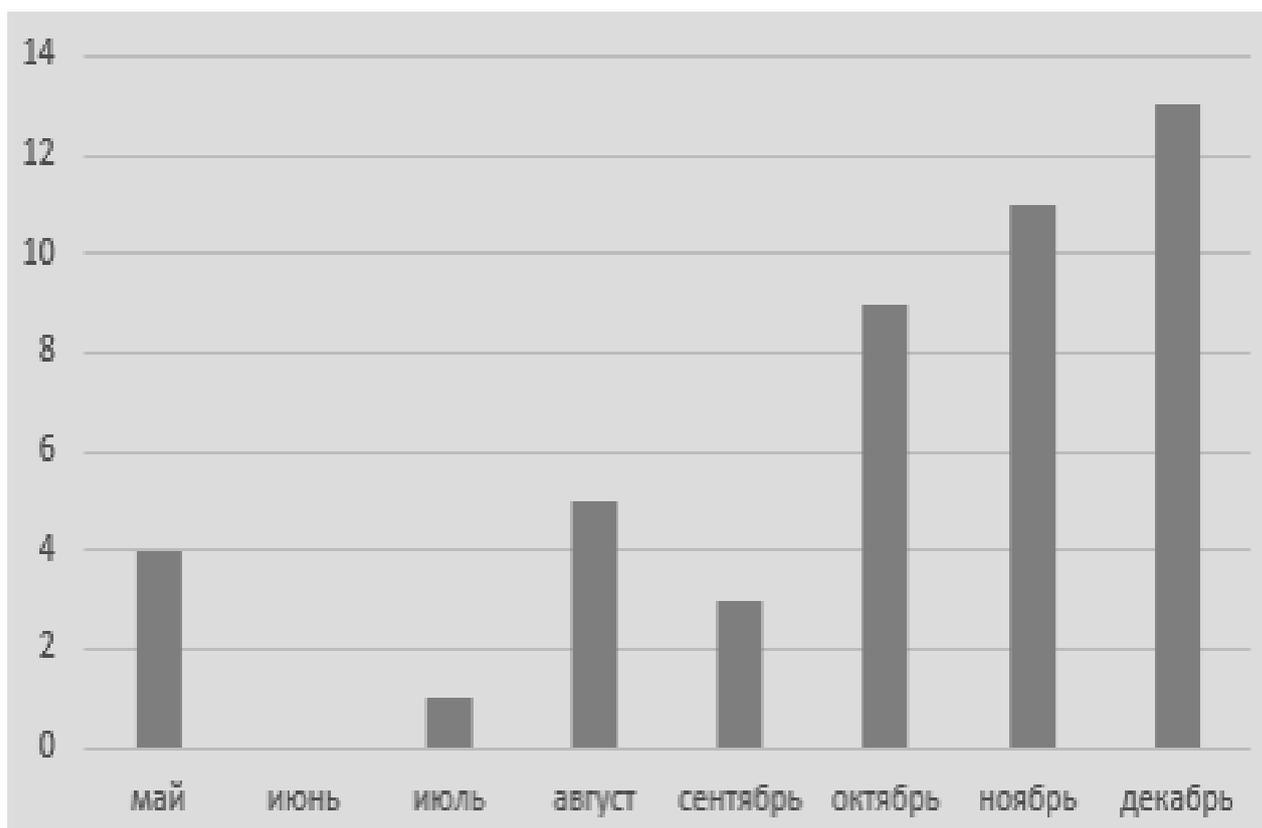


Рисунок 2.5– Динамика спроса на услуги компании «ATTICUS» за 2020 год

Согласно реестру субъектов малого и среднего предпринимательства, составленного Федеральной налоговой службой, после кризиса, вызванного пандемией коронавируса, количество компаний резко сократилось почти на 500 тысяч по всей России.

Однако, с 10.08.2020 тенденция имеет положительную динамику [2].

Это говорит о том, что количество компаний увеличивается и, соответственно, растет объем потенциальных клиентов для консалтинговых компаний. Динамика субъектов малого и среднего предпринимательства приведена на рисунке 2.6.

Исходя из изложенных статистических данных, можно сделать вывод о том, что спрос на услуги компании есть.

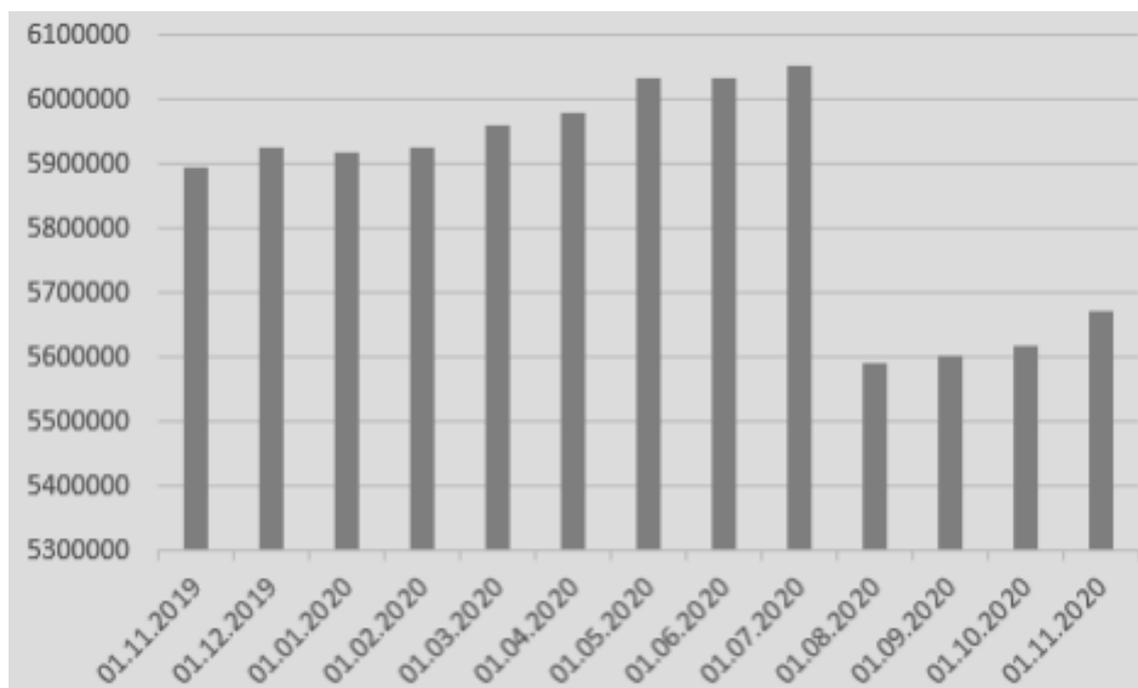


Рисунок 2.6 – Динамика субъектов малого и среднего предпринимательства

Повышению спроса также будет способствовать внедрение программного приложения, что сделает услуги компании более привлекательными для клиентов, а также рекламная кампания, направленная на повышение спроса. В численном выражении при реализации проекта объем спроса увеличится примерно на 10-20 компаний в течении первых трех лет.

Валовая выручка очень сильно зависит от качества веб-приложения. По предварительным опросам 14 клиентов, которые уже используют услуги ведения и внедрения финансового учета от компании «ATTICUS», ответили, что будут использовать и подписку на веб-приложение.

Далее рост клиентов посчитан по сдержанной модели развития спроса. Один раз в два месяца компании нужно будет привлекать одного нового клиента на протяжении всего проекта. С учетом роста рынка финансового консалтинга (3 – 4% в год) и объема рынка (33 миллиарда рублей в год) можно сделать вывод, что привлекать одного нового клиента в два месяца вполне возможно для компании «ATTICUS».

По статистическим данным с внедрением приложения для ведения управленческого учета количество клиентов предположительно увеличится на 21 % за счет появления возможности вести управленческий учет через удобное приложение, что значительно сокращает время. На конец года количество клиентов составит приблизительно 17 клиентов.

Прогноз валовой выручки представлен в плане продаж в таблице 2.15.

Таблица 2.15 – План продаж

Показатели	Ед. изм.	Периоды (по месяцам)								Итого за год
		1-5	6	7	8	9	10	11	12	
объем продаж	ед.	-	14	15	15	16	16	17	17	110
цена за ед.	руб.		9 900	9 900	9 900	9 900	9 900	9 900	9 900	9 900
выручка от продаж	руб.	-	138600	148500	148500	158400	158400	168300	168300	1 089 000

2.3 План маркетинга

2.3.1 Портрет потребителя

Анализ потребителей проводится путем определения портрета потенциального покупателя путем метода AID (Automatic interaction detection) и объема потребности покупателей.

Портрет клиента – это общий образ покупателя, включающий в себя такие характеристики, которые могут рассказать о такие данные, как: возраст, пол, место

проживания, семейное положение, сфера занятости, уровень заработной платы, потребности, желания.

Отдельно стоит отметить, что для анализа портрета важны не только демографические и социальные факторы, но и поведенческие. С их помощью легче понять, какие маркетинговые стратегии лучше использовать. Это касается не только рекламы, но и сервиса.

Проанализировав данные параметры, можно понять, насколько необходим для потенциальных клиентов товар или услуга производителя. К примеру, совершенно бессмысленно выпускать в маленьком городе с небольшими зарплатами элитный продукт по высокой цене, пусть он и обладает высоким качеством. В таком случае это быстро станет нерентабельно.

Чаще всего клиентом компании «ATTICUS» становится управленец, желающий максимизировать прибыль и увеличить эффективность своего бизнеса, но не знающий, как это сделать.

Также это может быть собственник, который не понимает, как планировать прибыль, где заморожены денежные средства предприятия, как дальше развивать бизнес и так далее.

Лицом, принимающим решение о покупке подписки на веб-приложение, является собственник или топ-менеджер компании.

Лицом, влияющим на решение о покупке подписки на веб-приложение, является бухгалтер или финансовый менеджер компании.

Возможные проблемы целевой аудитории:

- много времени тратится на внесение первичной информации;
- неконтролируемый денежный поток;
- компания хочет взять кредит, но не понимает последствий;
- не получается планировать на будущие периоды;
- собственник или топ-менеджер не понимает, как ориентироваться в финансовых отчетах;
- дивиденды выплачиваются непостоянно;

Разберем, что мотивирует собственника или топ-менеджера купить подписку на веб приложение:

- правдивость цифр, которые показывает продукт
- увеличение дивидендов;
- прозрачность бизнеса;
- понятность продукта;
- повышение прибыли компании.

2.3.2 Анализ конкурентов

Основная цель конкурентного анализа – получить информацию о преимуществах конкурентов и их недостатках, об их стратегии развития компании.

Для проведения анализа конкурентов необходимо однозначно определить все компании, которые можно отнести к кругу реальных или потенциальных конкурентов.

Изучение последних, имеет особо важное значение в условиях роста рынка, высокой рентабельности или сравнительно легкого доступа на рынок.

Знание реакции реальных и потенциальных конкурентов дает возможность предугадывать их поведение и выбирать наиболее выгодное для себя поле борьбы. Это особенно важно знать при принятии решений, затрагивающих наиболее чувствительные места соперников.

Реальными и потенциальными конкурентами для «ATTICUS» являются компании, занимающиеся внедрением управленческого учета, а также сервисы финансового учета.

Самые крупные из них – это «ПланФакт», «ExcelSoft», «Нескучные финансы» и «Инталев». Критерии, по которым будет проводиться оценка конкурентоспособности:

1) категории рынка, на которые работает компания: чем больше категорий, тем выше балл (максимальный балл 5);

- 2) средняя стоимость услуг: ниже 30 тыс. рублей – 5 баллов; от 30-60 тыс. рублей – 4 балла; от 60-80 тыс. рублей – 3 балла, выше 80 тыс. рублей – 2 балла;
- 3) уровень сервиса: чем выше уровень сервиса, тем выше балл (от 1 до 5);
- 4) наличие сайта: сайт есть – 1 балл, сайта нет – 0 баллов;
- 5) наличие социальных сетей: есть – 1 балл, нет – 0 баллов;
- 6) наличие акций: акции есть – 1 балл; акций нет – 0 баллов;
- 7) наличие приложения: есть приложение – 1 балл, нет – 0 баллов.

Далее проводится анализ каждой компании по всем перечисленным критериям и проводится сравнение между собой.

Среди конкурентов при оценке категорий рынка, на которые работают компании, никто не получил максимальный балл, но стоит отметить, что Atticus и Нескучные финансы работают с наибольшим числом категорий рынка.

Самой высокой стоимостью услуг среди конкурентов обладают ExcelSoft и Нескучные финансы, поэтому они получили низкий балл за данный критерий – чем выше цена, тем ниже конкурентоспособность.

Самый высокий уровень сервиса, наиболее соответствующий по показателям качества и скорости, на данный момент у компании Нескучные финансы. Предполагается, что компании Atticus для увеличения конкурентоспособности необходимо достичь этого уровня.

Собственный сайт имеется у всех конкурентов, у компании «ATTICUS» сайт отсутствует. Однако, у данной компании есть страницы в социальных сетях, у компаний ExcelSoft и Инталев они отсутствуют.

Наличие программ лояльности к клиентам, например пробного периода оказания услуг, имеется как у «ATTICUS», так и у компаний ПланФакт и Нескучные финансы.

Собственное приложения имеется у всех компаний, кроме Инталев и «ATTICUS».

Полученные результаты анализа конкурентов выносятся в таблицу 2.16, в которой выявляются критерии, оказывающие наиболее сильное влияние.

Таблица 2.16 – Анализ конкурентов

Конкурент	ПланФакт	ExcelSoft	Нескучные финансы	Инталев	Atticus
Критерии					
Категории рынка	2	2	4	3	4
Средняя стоимость услуг	4	3	3	4	4
Уровень сервиса	4	4	5	3	4
Наличие сайта	1	1	1	1	0
Наличие социальных сетей	1	0	1	0	1
Наличие программ лояльности к клиентам	1	0	1	0	1
Наличие приложения	1	1	1	0	0
Итого	13	10	15	11	14

По подсчитанным баллам видно, что наиболее влиятельным конкурентом является компания «Нескучные финансы».

Наиболее важные признаки сравнения – наличие приложения и уровень сервиса, следовательно, если компания Atticus хочет обладать конкурентным преимуществом перед другими компаниями, то следует сделать акцент на улучшение данных критериев.

2.4 Финансовый план

Цель финансового плана – дать представление инициаторам и потенциальным инвесторам об экономической целесообразности вложения средств и запуска проекта в реализацию.

Основная задача – определить сальдо денежных потоков или остаток денежных средств в распоряжении разработчика на каждый заданный шаг расчета, за период проекта.

В данном бизнес-плане источником финансирования будут выступать собственные средства компании «ATTICUS» и кредит от банка «ВТБ».

Первоначальные инвестиции в данный проект составляют 2 300 000 руб. Первоначальные инвестиции представлены в таблице 2.17.

Таблица 2.17 – Первоначальные инвестиции

Наименование этапа	Сумма, руб.
Единовременные затраты проекта	
Разработка маркетинговой стратегии	180 000
Оплата труда программистов	1 920 000
Итого единовременные затраты проекта	2 100 000
Затраты на приращение оборотного капитала	
Оплата административного персонала	200 000
Итого затрат на приращение оборотного капитала	200 000
Итого потребность в финансировании	2 300 000

Капитальные затраты составляют 2 300 000 рублей, все эти расходы пойдут на оплату работы программистов, которые будут разрабатывать веб-приложение, а также на маркетинг и оплату административного персонала.

2.4.1 Отчет о финансовом результате проекта

Отчет о финансовых результатах – это отчет, который составляется начисленным методом и показывает прибыль компании за определенный период. Отчет о прибылях и убытках дает представление обо всех начисленных доходах и расходах компании за отчетный период.

При этом факт движения денежных средств не оказывает непосредственного влияния на данные отчета о прибылях и убытках.

То есть доходы признаются и отражаются в отчете в том отчетном периоде, в котором они были получены, независимо от получения денежных средств.

В программе Project Expert формируется план прибылей и убытков.

Отчет о финансовом результате средств предприятия представлен на рисунке 2.7.

Прибыли-убытки (руб.)												
	1 кв. 2022г.	2 кв. 2022г.	3 кв. 2022г.	4 кв. 2022г.	1 кв. 2023г.	2 кв. 2023г.	3 кв. 2023г.	4 кв. 2023г.	1 кв. 2024г.	2 кв. 2024г.	3 кв. 2024г.	4 кв. 2024г.
▶ Валовый объем продаж		155 851,35	516 470,08	568 522,58	633 354,65	688 137,52	756 035,31	813 599,29	884 667,87	945 226,98	1 019 640,65	1 083 228,31
Потери												
Налоги с продаж												
Чистый объем продаж		155 851,35	516 470,08	568 522,58	633 354,65	688 137,52	756 035,31	813 599,29	884 667,87	945 226,98	1 019 640,65	1 083 228,31
Материалы и комплектующие												
Сдельная зарплата												
Суммарные прямые издержки												
Валовая прибыль		155 851,35	516 470,08	568 522,58	633 354,65	688 137,52	756 035,31	813 599,29	884 667,87	945 226,98	1 019 640,65	1 083 228,31
Налог на имущество												
Административные издержки												
Производственные издержки												
Маркетинговые издержки		30 574,73	46 348,27	46 938,28								
Зарплата административного персонала		199 461,13	120 630,89	122 227,27	123 787,75	125 377,31	126 987,28	128 617,93	130 274,33	131 961,79	133 671,11	135 402,57
Зарплата производственного персонала		13 297,41	40 230,30	40 742,42	41 262,58	41 792,44	42 329,09	42 872,64	43 424,78	43 987,26	44 557,04	45 134,19
Зарплата маркетингового персонала		66 487,04	80 460,60	81 484,85	82 525,17	83 584,87	84 658,19	85 745,28	86 849,55	87 974,53	89 114,07	90 268,98
Суммарные постоянные издержки		309 820,31	287 730,05	291 392,82	247 575,50	250 754,62	253 974,56	257 235,85	260 548,66	263 923,58	267 342,22	270 805,13
Амортизация		38 666,67	96 000,00	96 000,00	96 000,00	96 000,00	96 000,00	96 000,00	96 000,00	96 000,00	96 000,00	96 000,00
Проценты по кредитам	575,00	27 342,99	53 461,93	48 273,86	39 923,30	30 710,23	21 497,16	12 284,09	3 071,02			
Суммарные непроизводственные издержки	575,00	66 009,66	149 461,93	144 273,86	135 923,30	126 710,23	117 497,16	108 284,09	99 071,02	96 000,00	96 000,00	96 000,00
Другие доходы												
Другие издержки												
Убытки предыдущих периодов		575,00	220 553,62	141 275,52	8 419,62							
Прибыль до выплаты налога	-575,00	-219 978,62	79 278,10	132 855,90	249 855,85	310 672,68	384 563,59	448 079,35	525 048,19	585 303,39	656 298,44	716 423,18
Суммарные издержки, отнесенные на прибыль												
Прибыль от курсовой разницы												
Налогооблагаемая прибыль					241 436,23	310 672,68	384 563,59	448 079,35	525 048,19	585 303,39	656 298,44	716 423,18
Налог на прибыль					36 215,43	46 600,90	57 684,54	67 211,90	78 757,23	87 795,51	98 444,77	107 463,48
Чистая прибыль	-575,00	-219 978,62	79 278,10	132 855,90	213 640,42	264 071,78	326 879,05	380 867,45	446 290,96	497 507,89	557 853,67	608 959,70

Рисунок 2.7 – Отчет о финансовом результате проекта

По отчету о финансовых результатах видно, что убыток за второй квартал проекта составил 219 978 рублей, это связано с разгоном маркетинга проекта.

За третий квартал, прибыль составила 79 278 рубля и на протяжении остального проекта убытков не предвидеться. Налоги взяты с учетом системы налогообложения компании «ATTICUS» 15% «Доход – Расход».

2.4.2 Формирование отчета о движении денежных средств

Далее составляется отчет о движении денежных средств по проекту (рисунок 2.8). Отчет о движении денежных средств – это табличная форма бухгалтерской отчетности, содержащая данные о движении денежных средств в разрезе статей их поступления в организации и выплаты.

Кэш-фло (руб.)												
	1 кв. 2022г.	2 кв. 2022г.	3 кв. 2022г.	4 кв. 2022г.	1 кв. 2023г.	2 кв. 2023г.	3 кв. 2023г.	4 кв. 2023г.	1 кв. 2024г.	2 кв. 2024г.	3 кв. 2024г.	4 кв. 2024г.
▶ Поступления от продаж		155 851,35	516 470,08	568 522,58	633 354,65	688 137,52	756 035,31	813 599,29	884 667,87	945 226,98	1 019 640,65	1 083 228,31
Затраты на материалы и комплектующие												
Затраты на сдельную заработную плату												
Суммарные прямые издержки												
Общие издержки		30 574,73	46 348,27	46 938,28								
Затраты на персонал		214 474,33	185 393,08	187 753,10	190 150,15	192 591,87	195 064,95	197 569,78	200 114,18	202 706,28	205 331,96	207 991,65
Суммарные постоянные издержки		245 049,06	231 741,35	234 691,38	190 150,15	192 591,87	195 064,95	197 569,78	200 114,18	202 706,28	205 331,96	207 991,65
Вложения в краткосрочные ценные бумаги												
Доходы по краткосрочным ценным бумагам												
Другие поступления												
Другие выплаты												
Налоги			102 018,31	56 462,86	57 182,32	57 915,90	58 659,60	59 412,85	267 889,29	60 955,24	61 744,80	62 544,59
Кэш-фло от операционной деятельности		-89 197,71	182 710,43	277 368,34	386 022,17	437 629,75	502 310,77	556 616,67	416 664,40	681 565,45	752 563,89	812 692,07
Затраты на приобретение активов	300 000,00	1 620 000,00										
Другие издержки подготовительного периода												
Поступления от реализации активов												
Приобретение прав собственности (акций)												
Продажа прав собственности												
Доходы от инвестиционной деятельности												
Кэш-фло от инвестиционной деятельности	-300 000,00	-1 620 000,00										
Собственный (акционерный) капитал												
Займы	300 000,00	1 800 000,00	200 000,00	50 000,00								
Выплаты в погашение займов		106 818,18	320 454,55	320 454,55	320 454,55	320 454,55	320 454,55	320 454,55	320 454,55			
Выплаты процентов по займам		9 583,33	54 616,29	50 099,05	42 994,32	33 781,25	24 568,18	15 355,11	6 142,05			
Лизинговые платежи												
Выплаты дивидендов												
Кэш-фло от финансовой деятельности	300 000,00	1 683 598,48	-175 070,83	-320 553,60	-363 448,86	-354 235,80	-345 022,73	-335 809,66	-326 596,59			
Баланс наличности на начало периода	100 000,00	100 000,00	74 400,77	82 040,37	38 855,11	61 428,42	144 822,38	302 110,42	522 917,43	612 985,24	1 294 550,69	2 047 114,58
Баланс наличности на конец периода	100 000,00	74 400,77	82 040,37	38 855,11	61 428,42	144 822,38	302 110,42	522 917,43	612 985,24	1 294 550,69	2 047 114,58	2 859 806,65

Рисунок 2.8 – Отчет о движении денежных средств

На начальных этапах проекта были обнаружены «кассовые разрывы», поэтому было принято решение взять кредит в размере 2 350 000 рублей разбитыми частями в течение 2022 года.

Из отчета о движении денежных средств положительное сальдо денежных потоков на конец периода указывает на отсутствие кассовых разрывов, следовательно, планирование денежных потоков проведено верно.

2.4.3 Обоснование и расчет экономической эффективности проекта

На данном этапе необходимо оценить экономическую эффективность проекта с учетом изменения ценности денег затраченных и полученных в разные моменты времени, для обоснования целесообразности проекта.

Для этого необходимо рассчитать ставку дисконтирования, интегральные показатели экономической эффективности, сделать вывод об эффективности проекта в целом.

Ставка дисконтирования будет рассчитываться с помощью метода WACC, так как финансирование проекта осуществляется за счет собственных и заемных средств. Ставка дисконтирования будет рассчитываться по формуле (2.11):

$$WACC = r_{СК}\gamma + r_{ЗК}\delta (1 - СнП), \quad (2.11)$$

где $r_{СК}$ – стоимость собственного капитала;

γ – доля собственного капитала;

$r_{ЗК}$ – стоимость заемного капитала;

δ – доля заемного капитала;

СнП – ставка налога на прибыль.

Стоимость собственного капитала рассчитывается по формуле 2.12:

$$r = R_f + \beta_i (R_m - R_f), \quad (2.12)$$

где R_f – безрисковая ставка доходности;

R_m – доходность эффективного рыночного портфеля, мера рыночного риска;

β_i – коэффициент чувствительности доходности актива к изменениям рыночной доходности.

Далее производится расчет ставки дисконтирования для проекта по представленной формуле с учетом найденных для данной отрасли параметров (2.12):

$$r = 4,98 + 1,3 \cdot (19,6 - 4,98) = 24 \%$$

Бета-коэффициент отражает чувствительность (изменчивость) акции к колебаниям рынка и используется для оценки того уровня рыночного риска, который можно ожидать от бумаги.

Интерпретация его значения следующая:

- Beta = 1 означает, что степень риска акции схожа с уровнем риска на рынке;
- Beta < 1 означает, что риск акции ниже, чем в среднем по рынку;
- Beta > 1 означает, что риск акции выше, чем в среднем по рынку.

По данным сайта Московской биржи, безрисковая ставка доходности для сферы консалтинга составляет 4,98%.

Доходность эффективного рыночного портфеля для сферы консалтинга составляет 19,6%.

Расчет ставки дисконтирования будет рассчитываться с помощью метода WACC будет выглядеть следующим образом:

$$WACC = 24 \cdot 0,043 + 12,5 \cdot 0,956 \cdot (1 - 0,15) = 11,19 \%$$

Для оценки эффективности проекта рассчитываются интегральные показатели экономической эффективности: чистый приведенный доход (NPV), индекс доходности (PI), внутренняя норма рентабельности (IRR), простой срок окупаемости (PP) и дисконтированный срок окупаемости (DPP).

Чистый приведенный доход (NPV) – это обобщенная характеристика результата инвестирования, т.е. конечный эффект в абсолютной сумме.

Под чистым приведенным доходом понимается разница между приведенными к настоящей стоимости (путем дисконтирования) суммой чистого денежного потока за период эксплуатации инвестиционного проекта и суммой инвестируемого капитала.

Рассчитывается по формуле (2.13):

$$NPV = -I_0 + \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}, \quad (2.13)$$

где I_0 – инвестиции за проект;

CF_t – денежные потоки за период;

r – ставка дисконтирования;

t – период.

Необходимо произвести расчет чистой приведенной стоимости за 3 года реализации проекта при ставке дисконтирования $r=11,19\%$ по формуле (2.13):

$$NPV = -2\,450\,000 + \frac{571\,407,65}{(1+0.1119)^1} + \frac{846\,386,13}{(1+0.1119)^2} + \frac{5\,218\,716,63}{(1+0.1119)^3} = 1\,912\,721.02$$

Индекс доходности (PI) рассчитывается на основе тех же данных, что и чистая стоимость капитала, но если для расчета NPV используется разность дисконтированных величин поступлений и платежей, то индекс прибыльности – это их отношение.

Необходимо рассчитать значение индекса доходности по формуле (2.14):

$$PI = \frac{\sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{I_0}. \quad (2.14)$$

Внутренняя норма рентабельности (IRR) определяет максимальную стоимость привлекаемого капитала, при которой инвестиционный проект остается выгодным.

В другой формулировке, это средний доход на вложенный капитал, обеспечиваемый данным инвестиционным проектом, т.е. эффективность вложений капитала в данный проект равна эффективности инвестирования под IRR процентов в какой-либо финансовый инструмент с равномерным доходом.

Коэффициент рассчитывается по формуле (2.15).

$$NPV = -I_0 + \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} = 0. \quad (2.15)$$

Внутренняя норма доходности – это такая ставка дисконтирования, при которой инвестор получит назад все вложения, то есть выйдет в ноль.

Необходимо рассчитать внутреннюю норму рентабельности по формуле (2.4):

$$NPV = -2\,450\,000 + \frac{571\,407,65}{(1+IRR)^1} + \frac{846\,386,13}{(1+IRR)^2} + \frac{5\,218\,716,63}{(1+IRR)^3} = 1\,912\,721,02$$

После раскрытия скобок и поиска корней кубического уравнения, было найдено значение $IRR = 71,77\%$.

Простой срок окупаемости (PP) – это период времени, за который сумма чистого денежного потока от нового проекта покроет сумму вложенных в него средств. Рассчитывается по формуле (2.16).

$$PP = \frac{I_0}{\overline{NP}} \quad (2.16)$$

где \overline{NP} – среднегодовые поступления денежных средств от проекта.

Простой срок окупаемости составил проекта, равен 2 года или 24 месяцев.

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

Рассчитывается по формуле (2.17).

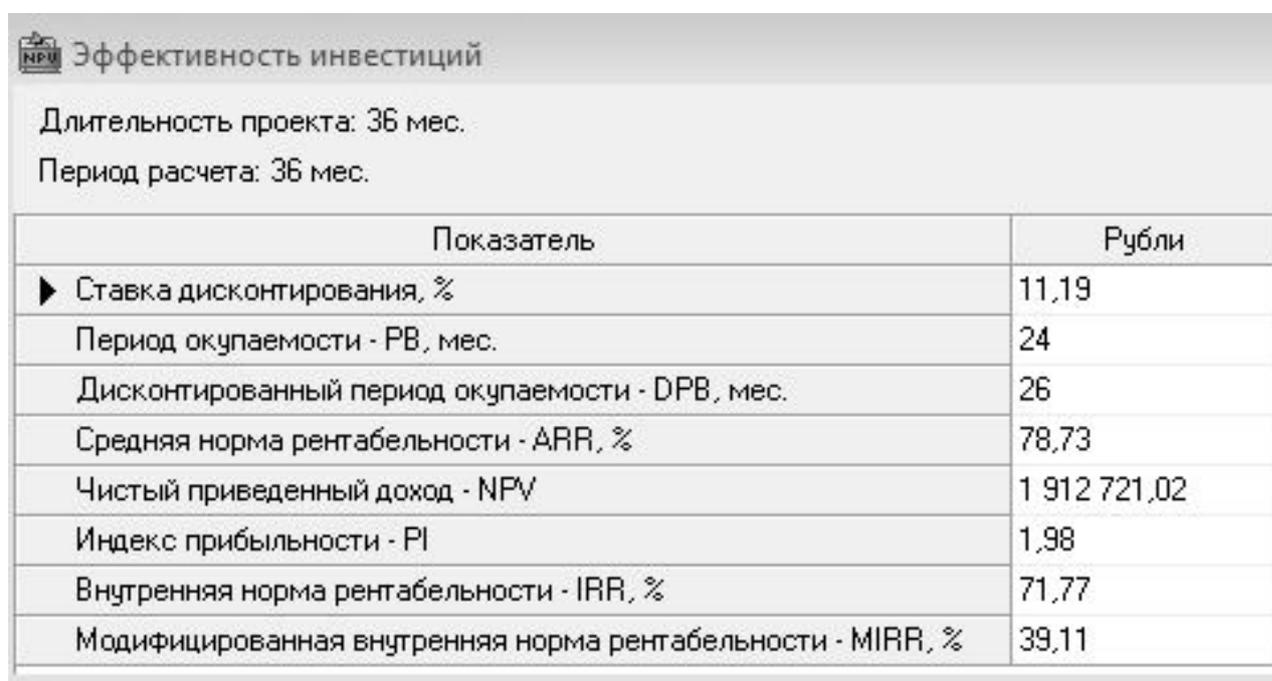
$$\sum_{i=0}^n \frac{S_t}{(1+r)^t} = \sum_{i=0}^n \frac{I_t}{(1+r)^t}, \quad (2.17)$$

где S_t – сальдо денежных потоков от операционной деятельности в периоде t ,

I_t – инвестиционные денежные потоки в периоде t .

Обобщенные значения по показателям эффективности представлены на рисунке 2.9.

Рассчитанное значение чистой приведенной стоимости больше 0, это означает, что проект следует принять к реализации, так как он выгоден и принесет организации прибыль в размере 1 912 721,02 рублей за первые 3 года реализации проекта.



Показатель	Рубли
▶ Ставка дисконтирования, %	11,19
Период окупаемости - РВ, мес.	24
Дисконтированный период окупаемости - DPВ, мес.	26
Средняя норма рентабельности - ARR, %	78,73
Чистый приведенный доход - NPV	1 912 721,02
Индекс прибыльности - PI	1,98
Внутренняя норма рентабельности - IRR, %	71,77
Модифицированная внутренняя норма рентабельности - MIRR, %	39,11

Рисунок 2.9 – Показатели эффективности проекта

Индекс доходности при расчетах получился больше 1, что свидетельствует о прибыльности проекта для организации и о необходимости его внедрения.

Рассчитанный показатель внутренней нормы рентабельности получился больше ставки дисконтирования, следовательно, проект принимается к реализации.

Простой срок окупаемости, который может быть интересен инвесторам проекта, равен 24 месяцев.

Дисконтированный срок окупаемости составил 26 месяцев.

2.5 Анализ рисков проекта

2.5.1 Оценка безубыточности проекта

Основной задачей анализа риска является определение вероятности наступления и возможного ущерба от наступления рисковогo события.

Точка безубыточности показывает такое значение выручки, при котором предприятие не несет убытков, но и не имеет прибыли.

Расчет точки безубыточности производится по каждому отдельному продукту либо по объему продаж в целом.

Если рассчитываем безубыточность (в натуральном выражении) по каждому отдельному продукту, то используется формула (2.18):

$$\text{BEP}_{\text{ед}} = \frac{\text{TFC}}{(\text{P} - \text{VC})}, \quad (2.18)$$

где TFC – общие постоянные затраты;

P – цена продукции;

VC – переменные затраты в единице продукции;

(P–VC) – маржинальная прибыль единицы продукции.

Запас финансовой прочности показывает, насколько можно снизить плановый объем продаж до безубыточного состояния, и рассчитывается по формуле (2.19):

$$\text{ЗФП} = \frac{(\text{ВВ} - \text{ВЕР})}{\text{ВВ}} \cdot 100. \quad (2.19)$$

Результаты расчетов представлены на рисунках 2.10 и 2.11.

Продукт	2022 год	2023 год	2024 год
▶ Подписка "ATTICUS"	107,14	128,50	117,47

Рисунок 2.10 – Точка безубыточности (шт.)

Продукт	2022 год	2023 год	2024 год
▶ Подписка "ATTICUS"	2,60	47,76	63,06

Рисунок 2.11 – Запас финансовой прочности,(%)

График анализа безубыточности (рисунок 2.12) отражает изменение всех ранее описанных показателей (выручки, постоянных и переменных, а также валовых затрат) в зависимости от объемов производства (процентная шкала по горизонтали).

По анализу безубыточности проекта можно судить о возможности реализации проекта, так как точка безубыточности меньше планового объема продаж в год, а запас финансовой прочности показывает, что можно снизить выручку на 2,6%, при этом проект еще не будет убыточным, такой низкий показатель мы можем наблюдать только в первый год реализации проекта.

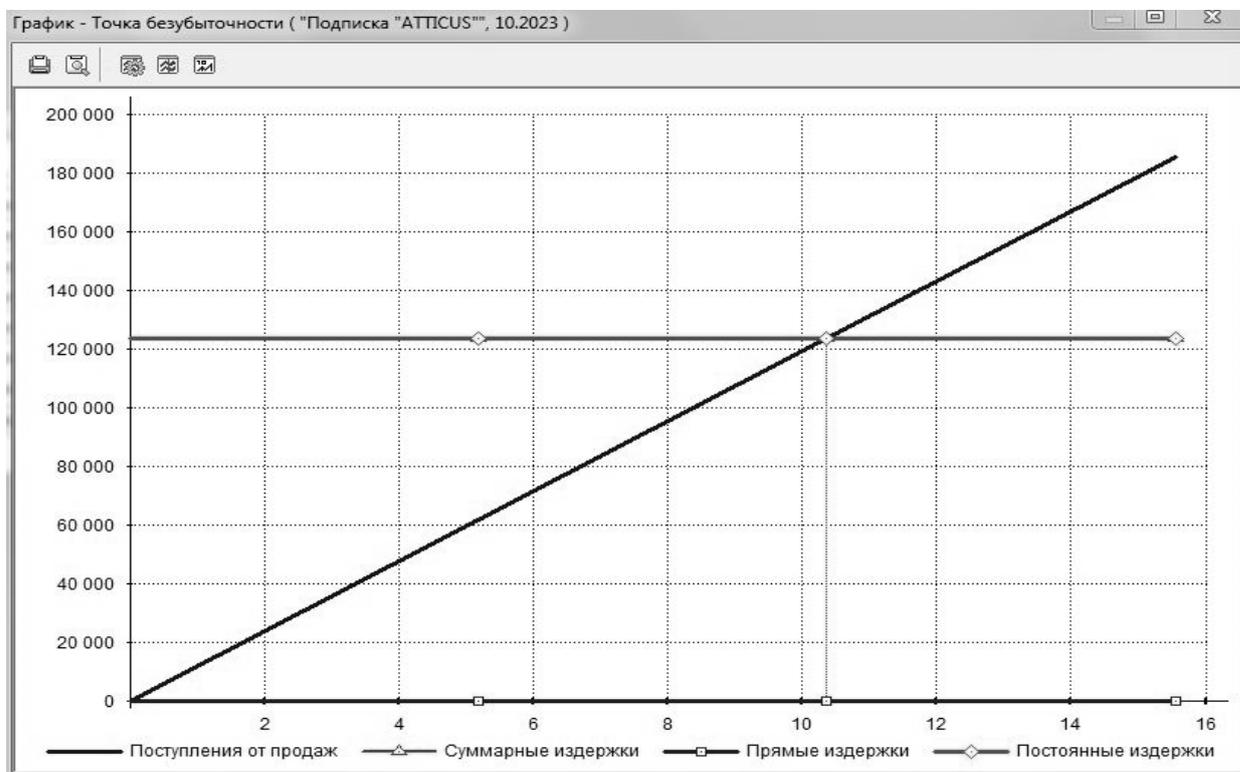


Рисунок 2.12 – График анализа безубыточности

2.5.2 Оценка чувствительности проекта

Анализ чувствительности заключается в оценке влияния изменения исходных параметров проекта на его конечную характеристику, в качестве которой используется NPV.

Техника проведения анализа чувствительности состоит в изменении выбранных параметров в определенных пределах, при условии, что остальные параметры остаются неизменными. Для анализа чувствительности были выбраны следующие факторы: цена сбыта, объем инвестиций, ставки налогов, общие издержки, зарплата персонала, ставки по кредитам.

Необходимо оценить степень влияния изменения каждого из исходных параметров, чтобы предусмотреть наихудшее развитие ситуации в инвестиционном проекте и определить наиболее чувствительные факторы.

Результат анализа чувствительности отображен на рисунке 2.13.

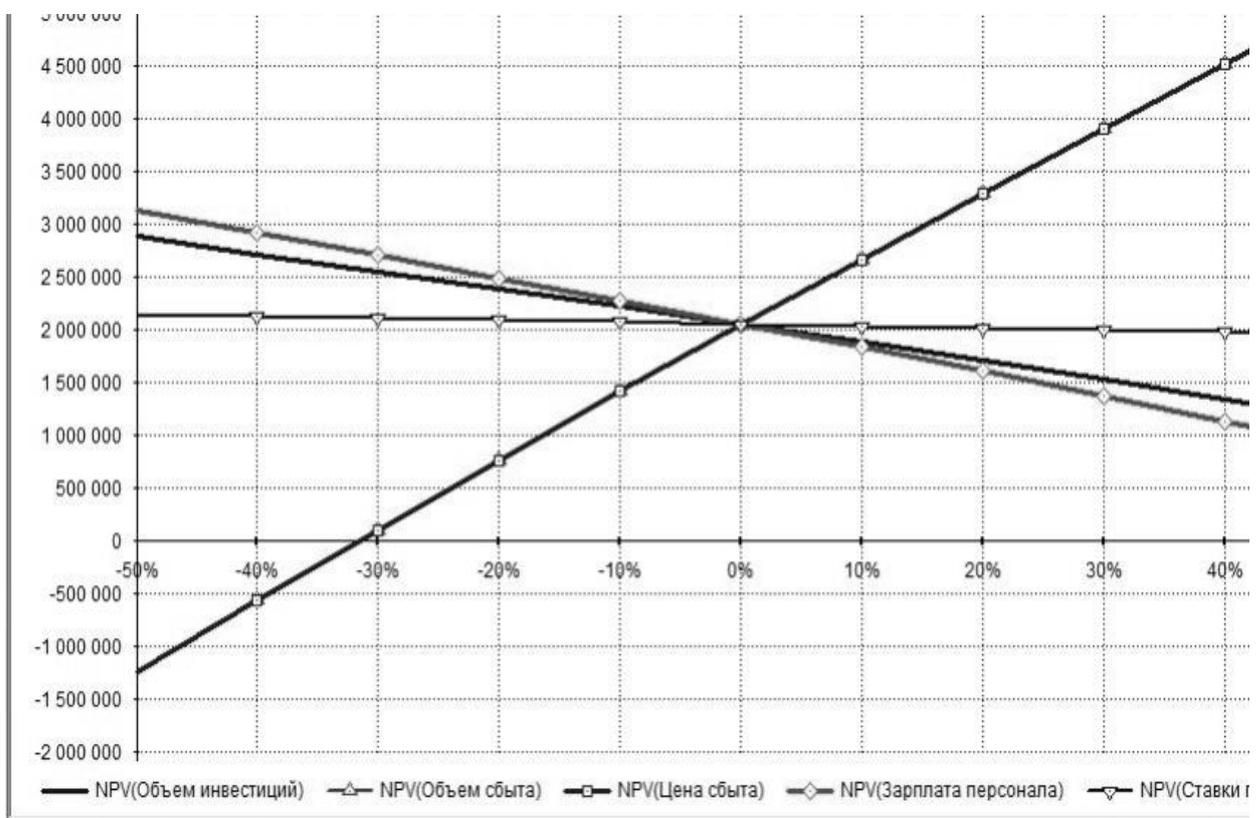


Рисунок 2.13 – График анализа чувствительности

Результаты анализа чувствительности инвестиционного проекта можно представить в виде графика. На графике по оси X отложены процентные изменения входных параметров проекта, а по оси Y – соответствующее значение выходного параметра NPV, выраженное в тыс. долл. Данный тип графика позволяет визуально оценить риски и определить критические точки проекта.

Самыми чувствительными факторами проекта являются цена сбыта. Линия цены сбыта пересекает ось x примерно в точке -32%. Эта точка пересечения позволяет сделать вывод, о том, на сколько процентов можно снизить цену сбыта до того, как NPV обратится в ноль.

2.5.3 Анализ Монте-Карло

В реальности на результат проекта оказывают влияние не одна переменная, а одновременно несколько. Рассматривая проект при различных сценариях, можно выявить результаты ограниченного числа вероятных сочетаний этих переменных. Метод «Монте-Карло» позволяет оценить все его возможные комбинации [2].

В рамках метода Монте-Карло анализ риска выполняется с помощью моделей возможных результатов. При создании таких моделей любой фактор, которому свойственна неопределенность, заменяется диапазоном значений — распределением вероятностей. Затем выполняются многократные расчеты результатов, причем каждый раз используется другой набор случайных значений функций вероятности.

Порой для завершения моделирования бывает необходимо произвести тысячи и даже десятки тысяч перерасчетов — в зависимости от количества неопределенностей и установленных для них диапазонов. Моделирование по методу Монте-Карло позволяет получить распределения значений возможных последствий.

При использовании распределений вероятностей переменные могут иметь разные вероятности наступления разных последствий. Распределения вероятностей

представляют собой гораздо более реалистичный способ описания неопределенности переменных в процессе анализа риска.

Планируемый проект является прогнозом, который показывает, что при определенных значениях исходных данных могут быть получены расчетные показатели эффективности реализации проекта. Успех реализации данного проекта во многом зависит от множества переменных величин.

Исходя из анализа чувствительности, наиболее важными факторами являются цена сбыта и объем инвестиций, эти факторы рассматриваются в качестве неопределенных данных. Имитационное моделирование проводилось с помощью программного продукта «Project Expert».

Чтобы получить реалистичный результат, было проведено 500 итераций в интервале от минус 10% до плюс 10%. Результаты анализа представлены на рисунке 2.14.

Эффективность инвестиций	Среднее	Неопределенность
▶ Дисконтированный период окупаемости, мес.	25	0,04
Индекс прибыльности	2,05	0,05
Чистый приведенный доход	2 051 150	0,10
Внутренняя норма рентабельности	75,77	0,09
Период окупаемости, мес.	23	0,05
Средняя норма рентабельности	81,73	0,05
Модиф. внутренняя норма рентабельности	40,79	0,06

Рисунок 2.14 – Статистический анализ проекта

Устойчивость проекта составляет 81,2%, что говорит о том, что проект достаточно устойчив к изменению рассматриваемых показателей.

Степень неопределенности не выше 0,25, что является нормой.

На рисунке 2.15 представлено распределение чистого приведенного дохода – ключевого показателя эффективности проекта.

Из рисунка видно, что вероятности получения отрицательного значения NPV не существует. Распределение NPV является близким к нормальному.

Таким образом, риски проекта находятся в допустимых рамках и свидетельствуют о реалистичности его эффективной реализации.

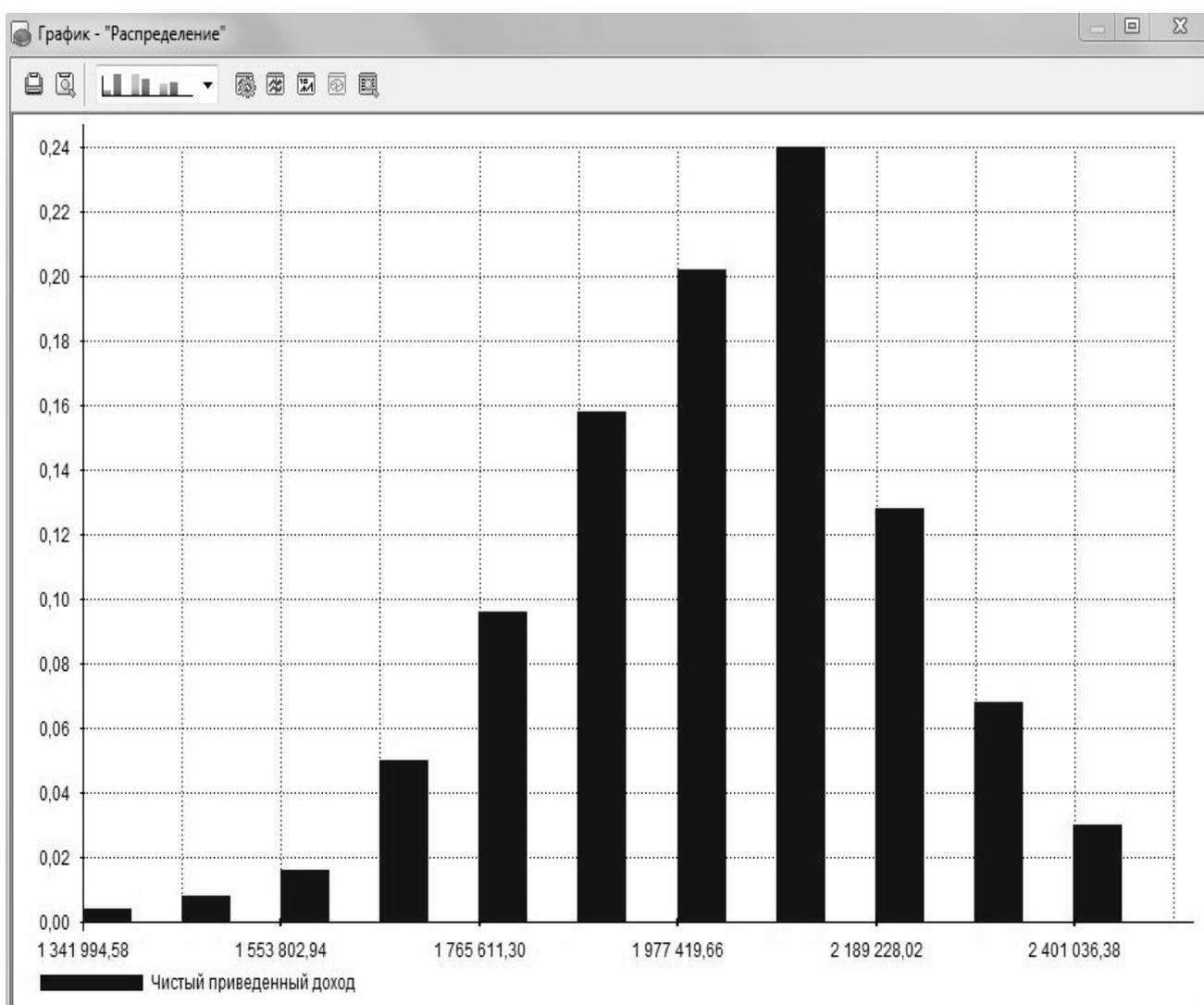


Рисунок 2.15 – Гистограмма распределения значений NPV

2.5.4 Описательный анализ рисков

Анализ рисков (таблица 2.18) представляет собой систематическое использование доступной информации для оценки частоты наступления конкретных событий и масштабов их последствий. Описательный анализ рисков — процесс представления качественного анализа идентификации рисков и определения рисков, требующих быстрого реагирования. По результатам анализа рисков, приведенного в таблице 2.18, наиболее вероятным является риск сокращения доходов населения в связи с пандемией. Для минимизации последствий данного риска необходимо разработать политику лояльности, а также работать над увеличением продаж.

Таблица 2.18 – Описательный анализ рисков

Риск	Вероятность наступления	Последствия
Экономические		
Неустойчивость спроса	5%	Неритмична работа предприятия, снижение объема продаж
Рост инфляции	22%	Увеличение себестоимости, уменьшение чистой прибыли
Технические		
Падение сервера с системой учета	18%	Потери на восстановление сервера
Совершение финансовым менеджером ошибки в учете	3%	Потеря выручки будущих периодов
Коммерческие		
Расширение спектра услуг у косвенных конкурентов	10%	Падение спроса
Утечка информации	2%	Недополученная плановая выручка
Социальные		
Сокращение доходов населения	24%	Падение спроса и выручки компании
Отсутствие квалифицированных специалистов на рынке	10%	Снижение качества оказания услуг

Следующим по вероятности является риск роста инфляции, для сокращения ущерба данного риска, следует использовать хеджирование оборотных активов. Третьим по вероятности является риск падения сервера с системой учета, для сокращения ущерба и вероятности данного риска необходима настройка бэк-апов на резервный сервер.

Выводы по разделу два

Во второй главе работы было осуществлено планирование последовательности работ проекта, рассчитана длительность проекта. Была определена сумма первоначальных (единовременных) затрат на реализацию проекта, которая составляет 2 300 000 руб.

Проанализировав финансовую отчетность предприятия, было решено реализовывать проект за счет собственных и заемных средств, так как чистой прибыли компании «Atticus» недостаточно для реализации проекта.

На основе проведенного плана маркетинга было проанализировано несколько конкурентов: «ПланФакт», «ExcelSoft», «Нескучные финансы» и «Инталев» и выявлено, что потенциальным конкурентом для компании «Atticus» является «Нескучные финансы».

Была рассчитана потребность в основных средствах по проекту, она составляет 1 920 000 руб.

Для определения эффективности инвестиционного проекта была разработана финансовая модель в среде программного продукта Project Expert 7. Перед началом моделирования были заданы макроэкономические параметры – налоговые ставки, а также ставка дисконтирования.

Период окупаемости проекта составляет 27 месяцев, чистый приведенный доход проекта больше нуля, он составил 1 455 182,29 рублей.

Индекс прибыльности при расчетах составил 1,73, что свидетельствует о прибыльности проекта для организации и о необходимости его внедрения.

Рассчитанный показатель внутренней нормы рентабельности составил 59,44% и получился больше ставки дисконтирования.

Анализ безубыточности показал достаточно высокое значение запаса финансовой прочности. Анализ чувствительности показал, что падение цены сбыта на 27%, и увеличение объема инвестиций на 70% приведет к неэффективности проекта. Устойчивость проекта, рассчитанная методом Монте-Карло, составляет 88%, что говорит о том, что проект достаточно устойчив к изменению рассматриваемых показателей.

Проанализировав все интегральные показатели, проведя анализ рисков проекта, можно сделать вывод, что проект эффективен, его следует принять к реализации.

3 АНАЛИЗ ПРОГНОЗНОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

3.1 Составление прогнозной отчетности «с проектом» и «без проекта»

Завершающим этапом для оценки эффективности проекта в целом для компании является оценка прогнозного финансового состояния предприятия без внедрения проекта и с проектом. Целью составления прогнозного отчета о финансовых результатах и прогнозного баланса является разработка интегрированного набора прогнозов. Прогнозный отчет о финансовых результатах и прогнозный баланс будут строиться на основе метода пропорциональных зависимостей и балансового метода. Метод пропорциональных зависимостей строится на определении базового (главного) показателя для предприятия, на основе которого будут прогнозироваться остальные показатели.

Базовым показателем для отчета о финансовых результатах является выручка. В таблице 3.1 показано соотношение базового показателя и всех последующих показателей отчета о финансовых результатах.

Таблица 3.1 – Соотношение показателей отчета о финансовых результатах

Наименование показателя	На конец 2020 года	Соотношение статей с базовым показателем
Выручка	705 500	1
Общепроизводственные расходы	163 443	0,2316
Административные расходы	90 700	0,1285
Коммерческие расходы	13 100	0,0185
Амортизация	46 490	0,0658
Налоги	40 876	0,0579
Чистая прибыль	350 891	0,4974

Рассмотрев соотношение базового показателя и статей отчета о финансовых результатах, можно спрогнозировать отчет о финансовых результатах будущих периодов. За 2020 год количество клиентов компании «ATTICUS» ежемесячно увеличивалось 1,55 клиента, средний чек за услугу «Внедрение управленческого учета» составляет 32 107,14 рублей. С учетом риска ухода клиентов в компании конкурентов или отказа от ежемесячных оплат, будущий прирост будет равен одному клиенту в месяц.

Итого на конец 2024 года в компании будет проведено 170 ежемесячных оплат со средним чеком 32 107,14 рублей, что составит 5 458 214,29 рублей выручки. В таблице 3.2 рассчитаны показатели отчета на конец 2020 года, на конец 2024 года и на конец 2024 года с учетом проекта.

Прогнозные отчёты с проектным мероприятием формируются путем прибавления результатов проекта, полученных в Project Expert к прогнозным отчётам предприятия.

Таблица 3.2 – Прогнозный отчет о финансовых результатах

Наименование показателя	На конец 2020 года	На конец 2024 года без проекта	На конец 2024 года с учетом проекта
Выручка	705 500	5 458 214,29	9 390 975,54
Общепроизводственные расходы	163 443	1 264 122,42	2 080 264,31
Административные расходы	90 700	701 380,54	1 061 380,67
Коммерческие расходы	13 100	100 976,96	220 976,96
Амортизация	46 490	359 150,5	743 150,5
Проценты к уплате			3 071,2
Налоги	40 876	316 030,61	688 491,6
Чистая прибыль	350 891	2 714 724,75	4 593 640,3

Собственником компании «ATTICUS» была принята дивидендная политика, когда 20% от прибыли компании за год уходят на выплату дивидендов, 10% на выплату бонусов управляющего состава и 70% реинвестируются обратно в компанию.

Прежде чем рассчитать прогнозный баланс на конец 2024 года, необходимо рассчитать соотношение показателей баланса на конец 2020 года.

Для расчета соотношений показателей необходимо понять, какую долю занимает каждый актив и пассив баланса во всей валюте баланса.

Из ниже приведенного расчета видно, что большая доля пассивов в валюте баланса приходится на собственный капитал и составляет 0,77 от валюты баланса.

Расчеты соотношения показателей бухгалтерского баланса приведены в таблице 3.3

Таблица 3.3 – Соотношение показателей бухгалтерского баланса

Активы		Пассивы	
Основные средства	0,30	Собственный капитал	0,77
Нематериальные активы	0,36	Краткосрочные обязательства	0,23
Денежные средства	0,34	Долгосрочные обязательства	0
Дебиторская задолженность	0	Кредиторская задолженность	0
Баланс	1	Баланс	1

Таким образом, основная доля активов будет приходиться на нематериальные активы и денежные средства, основная доля пассивов будет приходиться на собственный капитал.

Сформируем методику, за счет чего будут происходить отдельные изменения статей прогнозного баланса в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Методика изменения статей прогнозного баланса

Статья	Сальдо на начало периода (1)	Приход (2)	Расход (3)	Сальдо на конец (4)
Основные средства	Фактические остатки с конца предыдущего периода из бухгалтерского баланса	Финансируются за счет краткосрочных обязательств на 23/30 и на 7/30 за счет СК	Амортизация ОС + Стоимость выбывающих ОС	(4) = (1) +(2) – (3)
Нематериальные активы		Финансируются на 36% из нераспределенной прибыли	Амортизация ОС + Стоимость выбывающих ОС	(4) = (1) +(2) – (3)
Денежные средства		Финансируются на 34% из нераспределенной прибыли	Амортизация ОС + Стоимость выбывающих ОС	(4) = (1) +(2) – (3)
Нераспределенная прибыль		Чистая прибыль за период	20% дивидендов, 10% бонусов	(4) = (1) +(2) – (3)

На основе вышесказанной информации построим прогнозный баланс с отклонением на реализацию проекта, он показан в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Прогнозный бухгалтерский баланс

Актив			Пассив		
Статья	Прогноз на конец 2024 года	Отклонение на конец 2024 года с учетом проекта	Статья	Прогноз на конец 2024 года	Отклонение на конец 2024 года с учетом проекта
Основные средства	685 322,04	0	Нераспределенная прибыль	2 145 931,03	+ 921 333,3
Денежные средства	776 698,9	0			
Нематериальные активы	822 387,06	+921 333,3			

3.2 Сравнительный финансовый анализ текущего и прогнозного состояния предприятия

3.2.1 Анализ динамики и структуры баланса

В таблице 3.6 представлен горизонтальный анализ текущего и прогнозного баланса.

Таблица 3.6 – Горизонтальный анализ текущего и прогнозного баланса

Вид имущества/ источника	Остатки по балансу			Изменение в абсолютных величинах		Темпы прироста, %	
	На конец 2020 года	На конец 2024 года без проекта	На конец 2024 года с проектом	За 2020-2024 года без проекта	За 2020-2024 года с проектом	За 2020-2024 года без проекта	За 2020-2024 года с проектом
I Внеоборотные активы							
НМА	166 332	822 387	1 743 720	656 055	1 577 388	394,43	948,34
Основные средства	140 168	685 322	685 322	545 154	545 154	388,93	388,93
Итого по разделу I	306 500	1 507 709	2 429 042	1 201 209	2 122 542	391,91	692,51
II Оборотные активы							
Дебиторская задолженность	39 876	0	0	-39 876	-39 876	-100,00	-100,00
Денежные средства и денежные эквиваленты	112 599	776 699	776 699	664 100	664 100	589,79	589,79
Итого по разделу II	152 475	776 699	776 699	624 224	624 224	409,39	409,39
БАЛАНС	458 975	2 284 408	3 205 741	1 825 433	2 746 766	397,72	598,46
III Капитал и резервы							
Уставный капитал	80 000	80 000	80 000	0	0	-	-
Нераспределенная прибыль	275 954	2 204 409	3 125 742	1 928 455	2 849 788	698,83	1 032,70
Итого по разделу III	355 954	2 284 409	3 205 742	1 928 455	2 849 788	541,77	800,61
IV Долгосрочные обязательства							
Итого по разделу IV	0	0	0	0	0	-	-
V Краткосрочные обязательства							
Краткосрочные заёмные средства	103 021	0	0	-103 021	-103 021	-100,00	-100,00
Итого по разделу V	103 021	0	0	-103 021	-103 021	-100,00	-100,00
БАЛАНС	458 975	2 284 409	3 205 742	1 825 434	2 746 767	397,72	598,46

Таким образом, за 3 года стоимость активов предприятия увеличится на 397,72 % до 2 284 409 рублей без реализации проекта, на 598,46 % до 3 205 742 рублей – с реализацией проекта. Наибольшие изменения баланса связаны с увеличением нематериальных активов (прирост на 394,43 % до 822 387 рублей без реализации проекта, на 948,34 % до 1 743 720 рублей – с реализацией проекта). Такой рост нематериальных активов профинансирован за счет роста нераспределенной прибыли на 698,83% до 2 204 409 рублей без реализации проекта и на 1 032,70% до 3 125 742 рублей с учетом реализации проекта.

Четвертый раздел баланса не изменяется со временем и равен нулю во всех трех периодах, так-как компания не использует долгосрочные заимствования. Краткосрочные заемные средства уменьшились на 100% до 0 рублей, это связано с уходом компании от дополнительных заимствований после выплаты кредита на реализацию проекта.

Прогнозная динамика изменения активов предприятия отображена на рисунке 3.1.



Рисунок 3.1 – Динамика изменения активов предприятия

Как показывает рисунок 3.1, через 4 года ожидается рост стоимости внеоборотных и оборотных активов компании «ATTICUS», однако в случае реализации проекта увеличение окажется больше, чем без проекта. Оборотные активы не изменятся в случае реализации проекта, так как в случае реализации проекта в балансе

добавятся только нематериальные активы в виде веб-приложения. Таким образом, при реализации проекта стоимость активов увеличится за счёт роста стоимости основных средств. В качестве источника финансирования выступит приращение нераспределённой прибыли. В таблице 3.7 представлен вертикальный анализ текущего и прогнозного баланса.

Таблица 3.7 – Вертикальный анализ текущего и прогнозного баланса

Вид имущества/ источника	Остатки по балансу			Структура			Изменение	
	На конец 2020 года	На конец 2024 года без про- екта	На конец 2024 года с проек- том	На ко- нец 2020 года	На конец 2024 года без проекта	На конец 2024 года с проектом	За 2020- 2024 года без проекта	За 2020- 2024 года с проектом
I Внеоборотные активы								
НМА	166 332	822 387	1 743 720	36,24	36,00	54,39	-0,24	18,15
Основные средства	140 168	685 322	685 322	30,54	30,00	21,38	-0,54	-9,16
Итого по разделу I	306 500	1 507 709	2 429 042	66,78	66,00	75,77	-0,78	8,99
II Оборотные активы								
Дебиторская за- долженность	39 876	0	0	8,69	0,00	0,00	-8,69	-8,69
Денежные сред- ства и денежные эквиваленты	112 599	776 699	776 699	24,53	34,00	24,23	9,47	-0,30
Итого по разделу II	152 475	776 699	776 699	33,22	34,00	24,23	0,78	-8,99
БАЛАНС	458 975	2 284 408	3 205 741	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00
III Капитал и резервы								
Уставный капитал	80 000	80 000	80 000	17,43	3,50	2,50	-13,93	-14,93
Нераспредел-я прибыль	275 954	2 204 409	3 125 742	60,12	96,50	97,50	36,38	37,38
Итого по разделу III	355 954	2 284 409	3 205 742	77,55	100,00	100,00	22,45	22,45
IV Долгосрочные обязательства								
Итого по разделу IV	0	0	0	0	0	0	-	-
V Краткосрочные обязательства								
Краткосрочные за- ёмные средства	103 021	0	0	22,45	0,00	0,00	-22,45	-22,45
Итого по разделу V	103 021	0	0	22,45	0,00	0,00	-22,45	-22,45
БАЛАНС	458 975	2 284 409	3 205 742	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

Таким образом, структура баланса не потерпит существенных изменений в прогнозном периоде без учета проекта по сравнению с концом 2020 года.

Существенные изменения в структуре баланса происходят за счет увеличения доли нематериальных активов на 18,15%. За счет этого соотношение внеоборотных и оборотных активов с учетом реализации проекта станет 75,77% и 24,23% по сравнению с этим же периодом, а без реализации проекта 66,00% и 34,00% соответственно. Следовательно, можно сказать, что структура актива изменится с учетом реализации проекта за счет увеличения доли внеоборотных активов (на 8,99%) и уменьшения доли оборотных активов (на 8,99%).

В структуре пассивов компании наибольшую долю составит нераспределённая прибыль (96,50 % без реализации проекта, 97,50 % – с проектом). Остальную часть пассивов займет неизменный уставный капитал.

Прогнозная динамика изменения структуры пассивов отображена на рисунке 3.2.

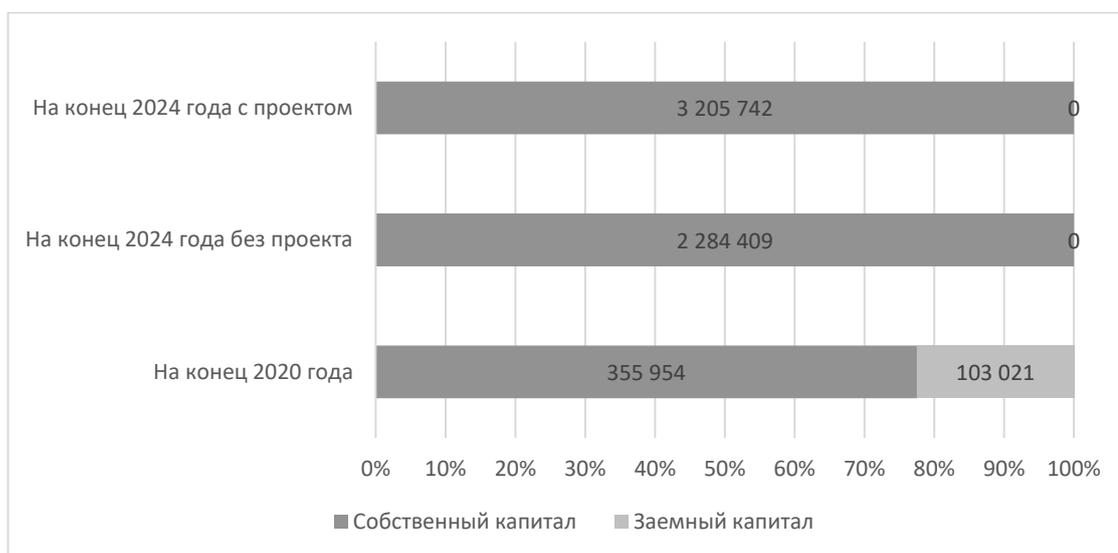


Рисунок 3.2 – Динамика изменения пассивов предприятия

Как видно из рисунка 3.2., соотношение собственных и заемных средств к валюте баланса претерпит сильные изменения. На конец 2024 года компания выплатит все займы и будет финансироваться за счет нераспределенной прибыли.

С учетом реализации проекта компания «ATTICUS» выплатит кредит, полученный на реализацию проекта за счет нераспределенной прибыли.

3.2.2 Анализ ликвидности и платёжеспособности

Следующим этапом финансового анализа является анализ ликвидности баланса. Группировка активов и пассивов прогнозного баланса представлена в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Группировка активов и пассивов прогнозного баланса

Актив	Значение			Пассив	Значение		
	На конец 2020 г.	На конец 2024 г. без проекта	На конец 2024 г. с проектом		На конец 2020 г.	На конец 2024 г. без проекта	На конец 2024 г. с проектом
А ₁ , наиболее ликвидные активы	112 599	776 699	776 699	П ₁ , наиболее срочные обязательства	0	0	0
А ₂ , быстро реализуемые активы	39 876	0	0	П ₂ , краткосрочные пассивы	103 021	0	0
А ₃ , медленно реализуемые активы	0	0	0	П ₃ , долгосрочные пассивы	0	0	0
А ₄ , трудно реализуемые активы	306 500	1 507 709	2 429 042	П ₄ , постоянные пассивы	355 954	2 284 409	3 205 742
Итого	458 975	2 284 408	3 205 741	Итого	458 975	2 284 409	3 205 742
Коэффициент ликвидности общий					2,573	-	-

Таким образом, невозможно посчитать коэффициент ликвидности на конец 2024-го года с проектом и без проекта, так как на конец 2024-го года компания «ATTICUS» уже выплатит кредит и будет финансировать активы за счет собственных средств. Проверка выполнения условий абсолютной ликвидности прогнозного баланса представлена в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Проверка выполнения условий абсолютной ликвидности баланса

Условие абсолютной ликвидности	На конец 2020 г.	На конец 2024 г. без проекта	На конец 2024 г. с проектом
$A_1 \geq П_1$	$A_1 \geq П_1$	$A_1 \geq П_1$	$A_1 \geq П_1$
$A_2 \geq П_2$	$A_2 \geq П_2$	$A_2 \geq П_2$	$A_2 \geq П_2$
$A_3 \geq П_3$	$A_3 \geq П_3$	$A_3 \geq П_3$	$A_3 \geq П_3$
$A_4 \leq П_4$	$A_4 \leq П_4$	$A_4 \leq П_4$	$A_4 \leq П_4$

Таким образом, выполняются все условия абсолютной ликвидности, следовательно, у предприятия в любой момент наступления долговых обязательств нет ограничений в платежеспособности. Прогнозные показатели оценки ликвидности представлены в таблице 3.10.

Таблица 3.10 – Прогнозные показатели оценки ликвидности

Наименование показателя	Норматив	Значение показателя		
		На конец 2020 г.	На конец 2024 г. без проекта	На конец 2024 г. с проектом
Чистый оборотный капитал, руб.	—	49 454	776 699	776 699
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,15 – 0,2	1,093	-	-
Коэффициент срочной ликвидности	0,5 – 0,8	1,093	-	-
Коэффициент промежуточной ликвидности	0,5 – 0,8	1,480	-	-
Коэффициент текущей ликвидности	1 – 2	1,480	-	-
Коэффициент собственной платёжеспособности		0,480	-	-

Значение чистого оборотного капитала увеличилось на 727 245 рублей и составило 776 669 рублей на конец 2024 года с проектом. Значение показателя с реализацией проекта не изменилось, так как собственный капитал и внеоборотные активы увеличились на одну и ту же величину. Проведенный анализ ликвидности

говорит о достаточности средств для покрытия обязательств и положительном влиянии проекта на финансовое состояние компании.

3.2.3 Анализ финансовой устойчивости

Оценка финансовой устойчивости позволит сделать вывод о влиянии проекта на финансовое положение компании. Прогнозное определение типа финансовой устойчивости компании «ATTICUS» представлено в таблице 3.11.

Таблица 3.11 – Прогнозное определение типа финансовой устойчивости

Наименование показателя	На конец 2020 г.	На конец 2023 г. без проекта	На конец 2023 г. с проектом
1. Источники собственных средств	355 954	2 284 409	3 205 742
2. Основные средства и ВОА	306 500	1 507 709	2 429 042
3. Наличие собственных оборотных средств (п.1 – п.2)	49 454	776 699	776 699
4. Долгосрочные кредиты и займы	0	0	0
5. Наличие собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат	49 454	776 699	776 699
6. Краткосрочные заемные средства	103 021	0	0
7. Наличие источников формирования запасов и затрат (п.5 + п.6)	152 475	776 699	776 699
8. Величина запасов и затрат	0	0	0
9. Излишек (+) или недостаток (–) собственных оборотных средств	49 454	776 699	776 699
10. Излишек (+) или недостаток (–) собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат (п.5 – п.8)	49 454	776 699	776 699
11. Излишек (+) или недостаток (–) общей величины источников формирования запасов и затрат	152 475	776 699	776 699
Тип финансовой ситуации	S = (1; 1; 1)	S = (1; 1; 1)	S = (1; 1; 1)

Для компании «ATTICUS» характерна абсолютная финансовая устойчивость за все три рассматриваемых периода, т.е. затраты на приобретение основных средств и оборотного капитала полностью покрыты собственными средствами.

Для более полной оценки финансовой устойчивости проводится анализ финансовых коэффициентов. Прогнозный анализ финансовых коэффициентов устойчивости представлен в таблице 3.12.

Таблица 3.12 – Прогнозный анализ финансовых коэффициентов устойчивости

Наименование показателя	Норматив	Значения		
		На конец 2020 г.	На конец 2023 г. без проекта	На конец 2023 г. с проектом
Коэффициент финансовой независимости (автономии)	Более 0,5	0,776	1	1
Коэффициент финансовой зависимости	Менее 0,5	0,224	0	0
Коэффициент задолженности	Менее 0,67	0,289	0	0
Коэффициент самофинансирования	Более 1	3,455	-	-
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	Более 0,1	0,324	1,000	1,000
Коэффициент маневренности	0,2 – 0,5	0,139	0,34	0,242
Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов	—	0,497	0,515	0,32

Таким образом, относительные показатели финансовой устойчивости входят в диапазоны нормативных значений на протяжении всего анализируемого периода, то есть компания «ATTICUS» является финансово устойчивой. Она не

зависит от внешних источников финансирования (внешних кредиторов) и существует полностью за собственные средства.

Как показал коэффициент самофинансирования, собственные средства кратно больше заёмных.

При этом стоит отметить, что финансовая устойчивость в случае реализации проекта меньше, чем в случае без проекта. Это связано с уменьшением коэффициента манёвренности, который зависит от количества основных средств.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами характеризует достаточность у предприятия собственных оборотных средств, необходимых для финансовой устойчивости, и указывает на удовлетворительность структуры активов.

Коэффициент манёвренности, который единственный не вошел в коридор нормативных значений на конец 2020 года, показывает, что предприятие находится в не мобильной форме, и не располагает большими возможностями свободного маневрирования собственными средствами. Но к концу 2024 года, компания входит в коридор нормативных значений и считается мобильной.

Для наглядности на рисунке 3.3 представлена динамика изменения коэффициентов финансовой устойчивости.

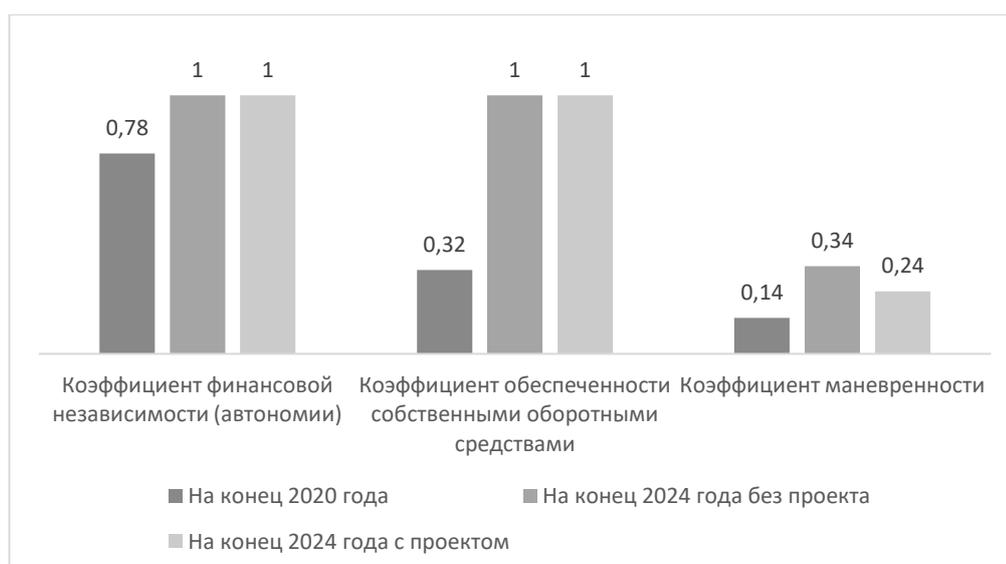


Рисунок 3.3 – Динамика изменения коэффициентов финансовой устойчивости

За счет реализации проекта в компании «ATTICUS» уменьшается коэффициент манёвренности на 0,1 или на 29,41%, это связано с приобретением в компании внеоборотных активов за счет проекта. На основе анализа финансовой устойчивости можно сказать, что организация имеет высокую финансовую устойчивость и способна рассчитываться по всем своим обязательствам.

3.2.4 Анализ деловой активности

Прогнозные показатели оценки деловой активности компании «ATTICUS» представлены в таблице 3.13.

Таблица 3.13 – Прогнозные показатели оценки деловой активности

Показатель	За 2020 г.	За 2023 г. без проекта	За 2023 г. с проектом
Коэффициент оборачиваемости активов, обороты	1,537	2,389	2,929
Продолжительность одного оборота активов, дней	237,476	152,784	124,616
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов, обороты	4,627	7,027	12,091
Продолжительность одного оборота оборотных активов, дней	78,885	51,943	30,188
Коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов, обороты	2,302	3,62	3,866
Продолжительность одного оборота внеоборотных активов, дней	158,558	100,829	94,413
Коэффициент оборачиваемости запасов, обороты	-	-	-
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, обороты	17,692	-	-
Продолжительность оборота дебиторской задолженности, дней	20,631	-	-
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала, обороты	1,982	2,389	2,929
Продолжительность оборота собственного капитала, дней	184,157	152,784	124,616
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности, обороты	-	-	-
Продолжительность оборота кредиторской задолженности, дней	-	-	-
Фондоотдача	2,302	3,62	3,866

При реализации проекта коэффициент оборачиваемости активов увеличится на 0,54 оборота, что говорит о повышении эффективности использования компанией ресурсов, а продолжительность одного оборота активов снизится на 28,168 дней по сравнению с тем же периодом, но без проекта.

Аналогичная тенденция прослеживается по показателям оборачиваемости оборотных и внеоборотных активов. Оборачиваемость активов вырастет как с проектом, так и без него, однако, с проектом рост будет больше.

При реализации проекта коэффициент оборачиваемости собственного капитала увеличится на 0,54 оборота, что говорит о повышении эффективности использования компанией собственного капитала, а продолжительность одного оборота собственного капитала снизится на 28,168 дней.

В случае без проекта оборачиваемость собственного капитала увеличится на 0,407 оборота, а продолжительность одного оборота уменьшится на 31,373 дней.

Оборачиваемость собственного капитала вырастет как с проектом, так и без него, однако, с проектом рост будет больше.

Для наглядности на рисунке 3.4 представлена прогнозная динамика изменения показателей оборачиваемости.

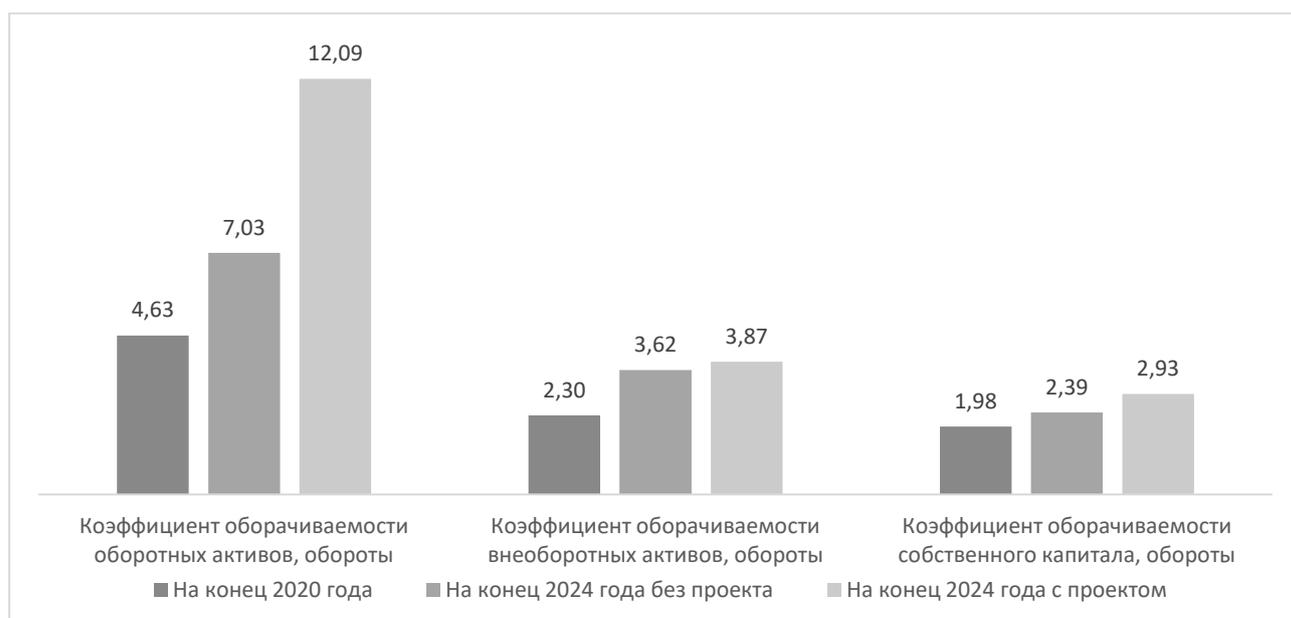


Рисунок 3.4 – Динамика изменения показателей оборачиваемости

За 4 года также вырастет фондоотдача. На основе значений данного показателя можно сделать следующие выводы: без проекта один рубль среднегодовой стоимости основных средств будет отдавать 3,62 руб. выручки, с проектом один рубль среднегодовой стоимости основных средств будет отдавать 3,866 руб. выручки.

Следовательно, рост фондоотдачи составит 0,246 рублей или 6,79% с учетом проекта по сравнению с фондоотдачей компании «ATTICUS» без проекта.

Таким образом, все показатели оборачиваемости за исследуемые периоды имеют положительную динамику, что свидетельствует об улучшении эффективности деятельности компании и рациональном использовании капитала.

3.2.5 Анализ рентабельности

Прогнозные показатели оценки рентабельности представлены в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Прогнозные показатели оценки рентабельности

Наименование показателя	Значение показателя		
	2020 год	2024 год без проекта	2023 год с проектом
Рентабельность реализованной продукции	186,62	186,82	187,19
Рентабельность совокупных активов	76,45	118,92	143,29
Рентабельность внеоборотных активов	114,48	180,18	189,11
Рентабельность оборотных активов	230,13	349,76	591,43
Рентабельность чистого оборотного капитала	153,9	349,76	591,43
Рентабельность собственного капитала	98,58	118,92	143,29
Рентабельность продаж	49,74	49,77	48,92

Рентабельность реализованной продукции показывает, что с проектом в 2024 году каждый рубль себестоимости будет отдавать 187,19 рублей прибыли от продаж, что выше показателя без проекта на 0,37 рубля.

По данному показателю эффективность основной деятельности предприятия вырастет за 3 года.

Рентабельность совокупных активов показывает, что с проектом в 2024 году каждый рубль среднегодовой стоимости активов будет отдавать 143,29 рублей ЧП, что выше показателя без проекта на 24,37 рублей.

Рентабельность ВОА показывает, что с проектом в 2024 году каждый рубль среднегодовой стоимости ВОА будет отдавать 189,11 рублей ЧП, что выше показателя без проекта на 8,93 копеек. По данному показателю эффективность использования ВОА вырастет за 3 года.

Рентабельность ОА показывает, что с проектом в 2024 году каждый рубль среднегодовой стоимости ОА будет отдавать 591,43 рублей ЧП, что выше показателя без проекта на 241,67 рублей. По данному показателю эффективность использования ОА вырастет за 3 года.

Рентабельность ЧОК показывает, что с проектом в 2024 году каждый рубль ЧОК будет отдавать 591,43 рублей ЧП, что выше показателя без проекта на 241,67 рублей. По данному показателю эффективность использования ЧОК вырастет за 3 года.

Рентабельность СК показывает, что с проектом в 2024 году на один рубль СК будет приходиться 143,29 рублей ЧП, что выше показателя без проекта на 24,37 копеек. По данному показателю эффективность использования СК вырастет за 3 года.

Рентабельность продаж показывает, что с проектом в 2024 году в одном рубле выручки будет содержаться 48,92 рублей ЧП, что ниже показателя прошлого года на 0,85 рублей.

Для наглядности на рисунке 3.5 представлена прогнозная динамика изменения показателей рентабельности.

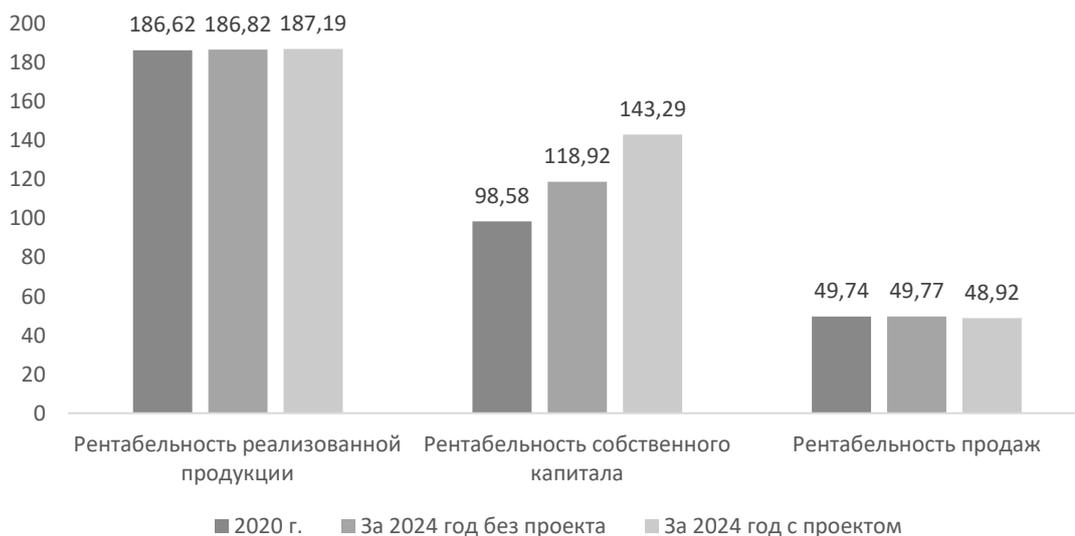


Рисунок 3.5 – Прогнозная динамика изменения показателей рентабельности

Таким образом, за 3 года эффективность деятельности компании «ATTICUS» вырастет, а также вырастет эффективность использования собственного капитала, активов (в том числе внеоборотных и оборотных) и чистого оборотного капитала.

При этом стоит отметить, что при реализации проекта показатели рентабельности получатся больше, чем без проекта, за исключением несущественной разницы рентабельности продаж.

Выводы по разделу три

Таким образом, доля стоимости основных средств по-прежнему останется высокой и наибольшей в структуре активов предприятия, что указывает на сохранение такой слабой стороны, как «замораживание» части денег в внеоборотных активах. Проверить наличие данной проблемы можно с помощью проведения вертикального анализа баланса.

Из положительных моментов необходимо отметить рост нераспределенной прибыли и ее доли в структуре пассивов, указывающий на повышение финансовой устойчивости компании «ATTICUS».

При этом стоит отметить, что при реализации проекта эффект получится выше.

При реализации проекта увеличится стоимость основных средств, а именно нематериальных активов. Изначально этот прирост будет профинансирован за счет кредита в банке, но к 2024 году компания «ATTICUS» полностью выплатит кредит и нематериальные активы будут финансироваться за счет прироста нераспределённой прибыли.

Проведенный анализ ликвидности баланса и расчет коэффициентов ликвидности свидетельствует о положительном влиянии деятельности компании. К 2024 году компания погасит все займы и будет финансироваться за счет нераспределённой прибыли.

На основе анализа финансовой устойчивости можно сказать, что организация имеет высокую финансовую устойчивость и способна рассчитываться по всем своим обязательствам. Финансовая устойчивость с проектом и без него идентичны и говорят о полной финансовой устойчивости компании.

Почти все показатели оборачиваемости за исследуемые периоды имеют положительную динамику, что свидетельствует об улучшении эффективности деятельности компании и рациональном использовании капитала.

За 4 года эффективность деятельности компании «ATTICUS» (как и основной, так и с учетом проекта) вырастит, а также вырастит эффективность использования собственного капитала, активов (в том числе внеоборотных) и чистого оборотного капитала. При этом стоит отметить, что при реализации проекта показатели рентабельности получатся больше, чем без проекта, за исключением несущественной разницы рентабельности продаж.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В работе использованы следующие методы: PEST-анализ, пять конкурентных сил по М. Портеру, системный подход к анализу внутренней среды, SWOT-анализ, анализ динамики и структуры баланса, анализ ликвидности и платёжеспособности, анализ финансовой устойчивости, анализ деловой активности, анализ финансового результата, метод расчёта ставки дисконтирования, расчёт интегральных показателей экономической эффективности, анализ чувствительности, анализ безубыточности.

В первом разделе работы был выполнен стратегический анализ предприятия и анализ его финансово-хозяйственной деятельности. Получены следующие результаты.

В ходе анализа финансового состояния организации было выявлено, что снижение коэффициента рентабельности реализованной продукции связано с увеличением себестоимости продукции, так как компания «ATTICUS» взяла в штат высокооплачиваемого специалиста по настройке автоматизаций в системах управленческого учета клиентов компании.

Настройка автоматизаций сильно снизила количество ручного занесения информации, что способствовало снижению количества ошибок в учете. Также данный специалист помог компании увеличить количество выручки, но затраты на оплату его труда в процентном соотношении увеличились в большем объеме, чем выросла выручка.

Увеличение рентабельности инвестиций связано с увеличением выручки и прибыли в компании на конец отчетного периода по сравнению с началом отчетного периода.

Снижение коэффициентов рентабельности продаж в большей степени произошло за счет расширения бизнеса, что повлекло за собой увеличение затрат и издержек компании, например, новый сотрудник и новые основные средства, амортизация которых значительно уменьшила прибыль.

В структуре пассивов организации большую долю занимают собственные средства, при этом доля заемных средств занимает меньше одной четвертой средств организации.

В течение трех периодов доля заемных средств увеличивается, а собственных средств уменьшается, что говорит о том, что компания начинает использовать заемные средства для своего развития.

По результатам проверки выполнения условий можно сделать вывод, что из четырех обязательных условий абсолютной ликвидности выполняются только три, то есть баланс организации не обладает абсолютной ликвидностью из-за недостатка ликвидности внеоборотных активов.

Значение коэффициентов срочной и промежуточной ликвидности выше нормы за все три отчетных периода, что свидетельствует о благоприятной ситуации для организации, то есть после погашения всех текущих обязательств еще останутся средства.

По результатам расчетов можно сделать вывод, что для компании «ATTICUS» характерна абсолютная финансовая устойчивость за все три отчетных периода. При данной финансовой устойчивости организация способна в полной мере погашать свои обязательства при этом имея заемный капитал.

Почти все показатели оборачиваемости за два исследуемых периода имеют положительную динамику, что свидетельствует об улучшении эффективности деятельности компании и рациональном использовании капитала.

Далее был проведен подробный стратегический анализ компании «ATTICUS», который включает в себя анализ внешней и внутренней среды организации, на основе которых составляется итоговая SWOT-матрица.

Исходя из SWOT-факторов, было составлено поле решений, где указаны основные меры, которые помогут предотвратить угрозы и скрыть слабые стороны за счет возможностей и сильных сторон. Всего было составлено пять действенных решений на основе факторов: разработка собственного программного продукта (приложение), разработка мобильного приложения, разработка маркетинговой стратегии,

разработка системы работы с персоналом, внедрение CRM систем. Были определены два наиболее значимых мероприятия: разработка собственного программного продукта (приложение), разработка мобильного приложения.

Наибольшее количество баллов набрало решение о разработке собственного программного приложения. Данное решение позволит повысить качество оказываемых услуг, автоматизировать деятельность компании и повысить спрос на ее услуги.

Разработка мобильного приложения повысит удобство предоставления услуг компании для клиентов, позволит клиентам оперативно отслеживать изменения в своих организациях.

На основе проведенного анализа целесообразно осуществлять проект по разработке собственного программного приложения, так как данное решение позволит максимально эффективно закрыть слабые стороны и угрозы. Новый, более удобный формат работы компании привлечет больше посетителей, тем самым поднимая доходы данной организации.

Во второй главе работы было осуществлено планирование последовательности работ проекта, рассчитана длительность проекта. Была определена сумма первоначальных (единовременных) затрат на реализацию проекта, которая составляет 2 450 000 руб.

Проанализировав финансовую отчетность предприятия, было решено реализовывать проект за счет собственных и заемных средств, так как чистой прибыли компании «Atticus» недостаточно для реализации проекта.

На основе проведенного плана маркетинга было проанализировано несколько конкурентов: «ПланФакт», «ExcelSoft», «Нескучные финансы» и «Инталев» и выявлено, что потенциальным конкурентом для компании «Atticus» является «Нескучные финансы».

Была рассчитана потребность в основных средствах по проекту, она составляет 1 920 000 руб. Для определения эффективности инвестиционного проекта была разработана финансовая модель в среде программного продукта Project Expert 7.

Перед началом моделирования были заданы макроэкономические параметры – налоговые ставки, а также ставка дисконтирования.

Период окупаемости проекта составляет 27 месяцев, чистый приведенный доход проекта больше нуля, он составил 1 455 182,29 рублей.

Индекс прибыльности при расчетах составил 1,73, что свидетельствует о прибыльности проекта для организации и о необходимости его внедрения.

Рассчитанный показатель внутренней нормы рентабельности составил 59,44% и получился больше ставки дисконтирования.

Анализ безубыточности показал достаточно высокое значение запаса финансовой прочности. Анализ чувствительности показал, что падение цены сбыта на 27%, и увеличение объема инвестиций на 70% приведет к неэффективности проекта. Устойчивость проекта, рассчитанная методом Монте-Карло, составляет 88%, что говорит о том, что проект достаточно устойчив к изменению рассматриваемых показателей.

Проанализировав все интегральные показатели, проведя анализ рисков проекта, можно сделать вывод, что проект эффективен, его следует принять к реализации.

В третьем разделе работы была составлена прогнозная финансовая отчетность, из которой можно сделать выводы, что доля стоимости основных средств по-прежнему останется высокой и наибольшей в структуре активов предприятия, что указывает на сохранение такой слабой стороны, как «замораживание» части денег в внеоборотных активах. Проверить наличие данной проблемы можно с помощью проведения вертикального анализа баланса.

Из положительных моментов необходимо отметить рост нераспределенной прибыли и ее доли в структуре пассивов, указывающий на повышение финансовой устойчивости компании «ATTICUS».

Стоит отметить, что при реализации проекта эффект получится выше. При реализации проекта увеличится стоимость основных средств, а именно нематериальных активов. Изначально этот прирост будет профинансирован за счет кредита в банке, но к 2024 году компания «ATTICUS» полностью выплатит кредит и

нематериальные активы будут финансироваться за счет прироста нераспределённой прибыли.

Проведенный анализ ликвидности баланса и расчет коэффициентов ликвидности свидетельствует о положительном влиянии деятельности компании. К 2024 году компания погасит все займы и будет финансироваться за счет нераспределённой прибыли.

На основе анализа финансовой устойчивости можно сказать, что организация имеет высокую финансовую устойчивость и способна рассчитываться по всем своим обязательствам. Финансовая устойчивость с проектом и без него идентичны и говорят о полной финансовой устойчивости компании.

Почти все показатели оборачиваемости за исследуемые периоды имеют положительную динамику, что свидетельствует об улучшении эффективности деятельности компании и рациональном использовании капитала.

За 4 года эффективность деятельности компании «ATTICUS» (как и основной, так и с учетом проекта) вырастет, а также вырастет эффективность использования собственного капитала, активов (в том числе внеоборотных) и чистого оборотного капитала. Стоит отметить, что при реализации проекта показатели рентабельности получатся больше, чем без проекта, за исключением несущественной разницы рентабельности продаж.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Баев, Л.А. Основы анализа инвестиционных проектов: учебное пособие / Л.А. Баев. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2017. – 287 с.
- 2 Бригхем, Ю. Финансовый менеджмент: В 2 т. / Ю. Бригхем, Л. Гапенски; пер. с англ. В.В. Тополев. – СПб.: Экономическая школа, 2001. – 669 с.
- 3 Ковалев, В.В. Методы оценки инвестиционных проектов / В. В. Ковалев. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 144 с.
- 4 Фролова, Т.А. Экономика предприятия: конспект лекций/ Т.А. Фролова. – Таганрог: Изд-во ТТИ ФЮУ, 2012. – 295.
- 5 Информационный портал Сбербизнес. – https://www.sberbank.ru/ru/s_m_business/pro_business/
- 6 Интернет-журнал Forbes. – <https://www.forbes.ru/finansy-i-investicii/410001-dollar-vyros-k-rublyu-do-maksimuma-s-nachala-aprelya-pochemu-rossiyskaya>
- 7 Интернет-издание РБК. – <https://www.rbc.ru/economics/>
- 8 Интернет-журнал Ведомости. – <https://www.vedomosti.ru/economics/news/>
- 9 Ситуационный анализ. – <https://www.grandars.ru/student/marketing/swot-analysis.html>
- 10 Сайт компании. – <https://noboring-finance.ru/>
- 11 Управленческий и финансовый учет для бизнеса. – <https://planfact.io/>
- 12 Всероссийское торговое издание «Мое дело». – <http://mdmag.ru/trendy/>
- 13 Электронное периодическое издание «fishnet.ru». – <https://www.fishnet.ru/>
- 14 Интернет издание «dp.ru». – <https://www.dp.ru/a/2018/12/10/>
- 15 Группа компаний «ИНТАЛЕВ». – <https://www.intalev.ru/>
- 16 Учет компаний. – https://excelsoft.ru/uchet_personala/
- 17-Автоматизация управленческого учета и финансов». – <https://chelyabinsk.1cbit.ru/1s-biznes-zadachi/avtomatizaciya-finansov-upravlencheskogo-ucheta/>

18 Сервис от Нескучных финансов. – <https://fintablo.ru/>

19 Управленческий учет: как организовать систему финансового учета. – <https://www.moedelo.org/upravlencheskij-uchet>

20 Программа управленческого учета. – <http://www.sellora.com/programma-upravlencheskogo-ucheta>

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Пример дашборда для компании

155

Выручка	252 214
Составление ДДС	97 000
Составление Дашборда	20 000
Подписка	135 000
Прочие поступления	214
Прямые расходы	-35 033
Процент Кати	-28 500
Программирование 1С	
Печать отчетов	-4 533
Визуализация	-2 000
Косвенные расходы	-121 140
Реклама	-20 000
Обучение	-89 190
Прочие	-11 250
Аренда	-700
Налог	-30 656
Страховые взносы	-30 656
УСН	
Прибыль	65 386
Кредит	
Получение займов	
Возврат займов полученных	
Дебит	
Выдача займов	-5 000
Возврат займов выданных	

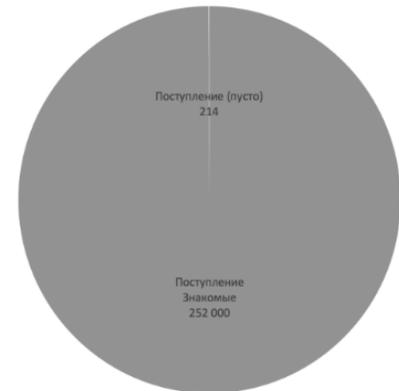
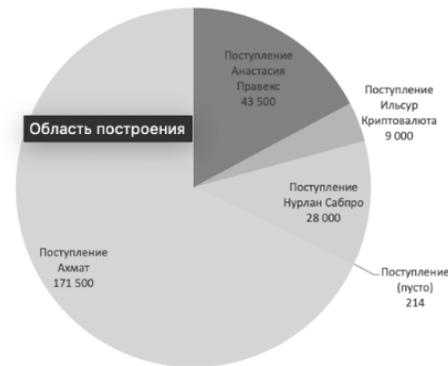
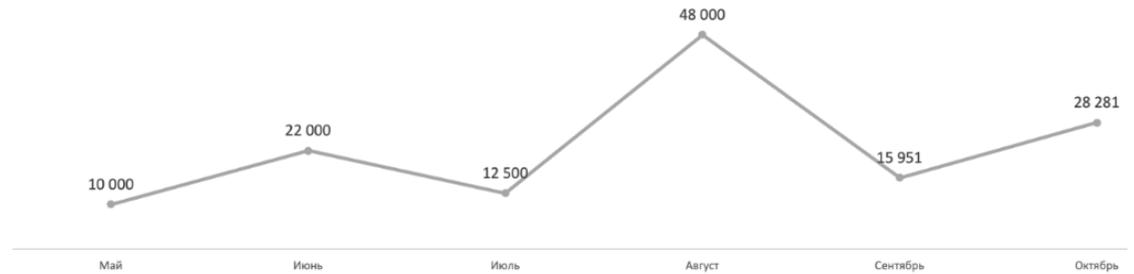


Рисунок А. 1 – Пример дашборда для компании

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Управленческий баланс

	На начало прошло-го квартала	На начало отчетно-го квартала	На конец отчетно-го квартала
Активы	98 073	212 280	458 975
Внеоборотные активы	80 000	180 000	306 500
Основные средства	80 000	80 000	140 168
Нематериальные активы	-	100 000	166 332
Оборотные активы	18 073	32 280	152 475
Денежные средства	18 073	28 280	112 599
Дебиторская задолженность	-	4 000	39 876
Пассивы	98 073	212 280	458 974
Собственный Капитал	98 073	208 727	355 953
Уставной капитал	80 000	80 000	80 000
Нераспределенная прибыль	18 073	128 727	275 953
Краткосрочные обязательства	-	3 553	103 021
Долгосрочные обязательства	-	-	-

Рисунок Б.1 – Управленческий баланс

ПРИЛОЖЕНИЕ В
Отчет о финансовых результатах

	На начало прошло-го квартала	На начало отчетно-го квартала	На конец отчетно-го квартала
Выручка	51 000	205 000	449 500
Общепроизводственные расходы	4 000	39 818	119 625
Административные расходы	-	700	90 000
Коммерческие расходы	-	2 200	10 900
Операционная прибыль (ЕБИТДА)	47 000	162 282	228 975
Амортизация	-	-	46 490
Налоги	10 000	10 876	10 000
Проценты к получению	-	-	876
Проценты к уплате	-	-	1 298
Прочие доходы	-	154	453
Прочие расходы	-	5 000	-
Чистая прибыль	37 000	146 560	172 516

ПРИЛОЖЕНИЕ Г
Календарный график проекта

Таблица Г.1 – Календарный график проекта

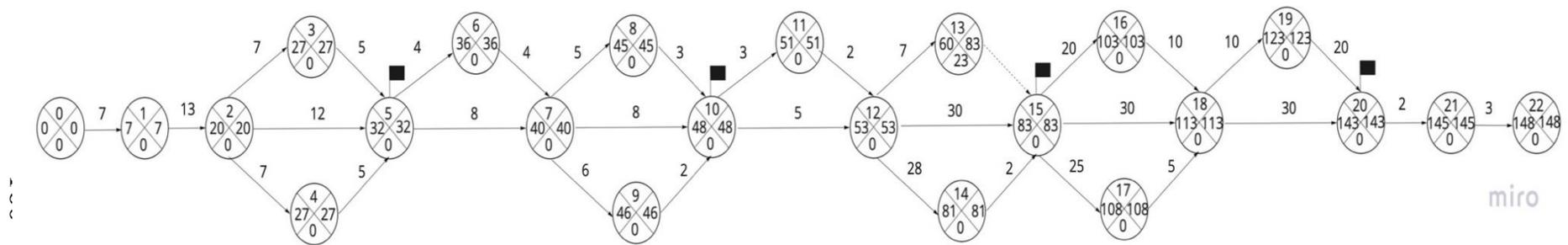
Этапы	Планируемые мероприятия	Дата		Длительность (дни)
		Начало этапа	Окончание этапа	
851 Подготовительный этап	1. Преинвестиционная фаза			
	1 Анализ приложений конкурентов	01.01.2022	07.01.2021	7
	2 Выявление дополнений к уже существующим приложениям	8.01.2022	20.01.2021	13
	3 Написание технического задания	21.01.2022	01.02.2021	12
	4 Сбор информации по предложениям на рынке труда	21.01.2022	27.01.2021	7
	5 Анализ предложений на рынке труда	28.01.2022	01.02.2021	5
	6 Написание регламентов работ	21.01.2022	27.01.2021	7
	7 Формирование должностных инструкций	28.01.2022	01.02.2021	5
	8 Проведение собеседований и выбор специалистов	02.02.2022	09.02.2021	8
	9 Анализ неточностей технического задания	02.02.2022	05.02.2021	4
	10 Доработка технического задания	06.02.2022	09.02.2021	4
	11 Согласование условий работы и оплаты труда	10.02.2022	14.02.2021	5
	12 Подписание договора	15.02.2022	17.02.2021	3
13 Расчет суммы финансирования за счет собственного капитала	10.02.2022	15.02.2021	6	

Окончание таблицы Г.1

Этапы	Планируемые мероприятия	Дата		Длительность (дни)
		Начало этапа	Окончание этапа	
	14 Утверждение суммы финансирования за счет собственного капитала	16.02.2022	17.02.2021	2
	15 Изучение условий кредитования банков	10.02.2022	17.02.2022	8
	16 Подготовка задач для исполнителей	18.02.2022	20.02.2022	3
	17 Распределение задач между исполнителями	21.02.2022	22.02.2022	2
	18 Получение финансирования за счет собственных средств	18.02.2022	22.02.2022	5
	19 Оформление кредита	23.02.2022	01.03.2022	7
	20 Разработка маркетинговой стратегии	23.02.2022	22.03.2022	28
	21 Утверждение маркетинговой стратегии	23.03.2022	24.03.2022	2
	22 Разработка архитектуры программы	23.02.2022	24.03.2022	30
	23 Разработка логики приложения	25.03.2022	23.04.2022	30
	24 Разработка дизайна приложения	25.03.2022	13.04.2022	20
	25 Упаковка приложения	14.04.2022	23.04.2022	10
	26 Распределение рекламного бюджета	25.03.2022	18.04.2022	25
	27 Утверждение рекламного бюджета	19.04.2022	23.04.2022	5
	2. Инвестиционная фаза			
	28 Реализация маркетинговой стратегии	24.04.2022	23.05.2022	30
	29 Тестирование приложения	24.04.2022	03.05.2022	10
	30 Окончательная доработка приложения	04.05.2022	23.05.2022	20
	31 Подписание актов и окончательный расчет	24.05.2022	25.05.2022	2
	32 Запуск приложения	26.05.2022	28.05.2022	3

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Сетевой график



miro

Рисунок Д.1 – Сетевой график

ПРИЛОЖЕНИЕ Е
Параметры сетевого графика

Таблица Е.1 – Параметры работ сетевого графика

№	Работы	Наименования	Продолжи- тельность	Сроки начала		Сроки окон- чания		Резервы времени				Коэф-т Напряж-ти
				Ранний	Поздний	Ранний	Поздний	Полный	Частный 1 рода	Частный 2 рода	Свобод- ный	
1	0-1	Анализ приложений конкурентов	7	0	0	7	7	0	0	0	0	1
2	1-2	Выявление дополнений к уже существующим приложениям	13	7	7	20	20	0	0	0	0	1
3	2-5	Написание технического задания	12	20	20	32	32	0	0	0	0	1
4	2-3	Сбор информации по предложениям на рынке труда	7	20	20	27	27	0	0	0	0	1
5	3-5	Анализ предложений на рынке труда	5	27	27	32	32	0	0	0	0	1
6	2-4	Написание регламентов работ	7	20	20	27	27	0	0	0	0	1
7	4-5	Формирование должностных инструкций	5	27	27	32	32	0	0	0	0	1
8	5-7	Проведение собеседований и выбор специалистов	8	32	32	40	40	0	0	0	0	1
9	5-6	Анализ неточностей технического задания	4	32	32	36	36	0	0	0	0	1
10	6-7	Доработка технического задания	4	36	36	40	40	0	0	0	0	1

Продолжение таблицы Е.1

№	Работы	Наименования	Продолжи- тельность	Сроки начала		Сроки окон- чания		Резервы времени				Коэф-т Напряж-ти
				Ранний	Поздний	Ранний	Поздний	Полный	Частный 1 рода	Частный 2 рода	Свобод- ный	
11	7-8	Согласование условий работы	5	40	40	45	45	0	0	0	0	1
12	8-10	Подписание договора	3	45	45	48	48	0	0	0	0	1
13	7-9	Расчет суммы финансирования за счет соб- ственного капитала	6	40	40	46	46	0	0	0	0	1
14	9-10	Утверждение суммы финансирования из СК	2	46	46	48	48	0	0	0	0	1
15	7-10	Изучение условий кредитования банков	8	40	40	48	48	0	0	0	0	1
16	10-11	Подготовка задач для исполнителей	3	48	48	51	51	0	0	0	0	1
17	11-12	Распределение задач между исполнителями	2	51	51	53	53	0	0	0	0	1
18	10-12	Получение финансирования за счет соб- ственных средств	5	48	48	53	53	0	0	0	0	1
19	12-13	Оформление кредита	7	53	53	60	83	23	23	0	0	0,23
20	12-14	Разработка маркетинговой стратегии	28	53	53	81	81	0	0	0	0	1
21	14-15	Утверждение маркетинговой стратегии	2	81	81	83	83	0	0	0	0	1
22	12-15	Разработка архитектуры программы	30	53	53	83	83	0	0	0	0	1
23	15-18	Разработка логики приложения	30	83	83	113	113	0	0	0	0	1

Окончание таблицы Е.1

24	15-16	Разработка дизайна приложения	20	83	83	103	103	0	0	0	0	1
25	16-18	Упаковка приложения	10	103	103	113	113	0	0	0	0	1
26	15-17	Распределение рекламного бюджета	25	83	83	108	108	0	0	0	0	1
27	17-18	Утверждение рекламного бюджета	5	108	108	113	113	0	0	0	0	1
28	18-20	Реализация маркетинговой стратегии	30	113	113	143	143	0	0	0	0	1
29	18-19	Тестирование приложения	10	113	113	123	123	0	0	0	0	1
30	19-20	Окончательная доработка приложения	20	123	123	143	143	0	0	0	0	1
31	20-21	Подписание актов и окончательный расчет	2	143	143	145	145	0	0	0	0	1
32	21-22	Запуск приложения	3	145	145	148	148	0	0	0	0	1

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Диаграмма Ганта

164

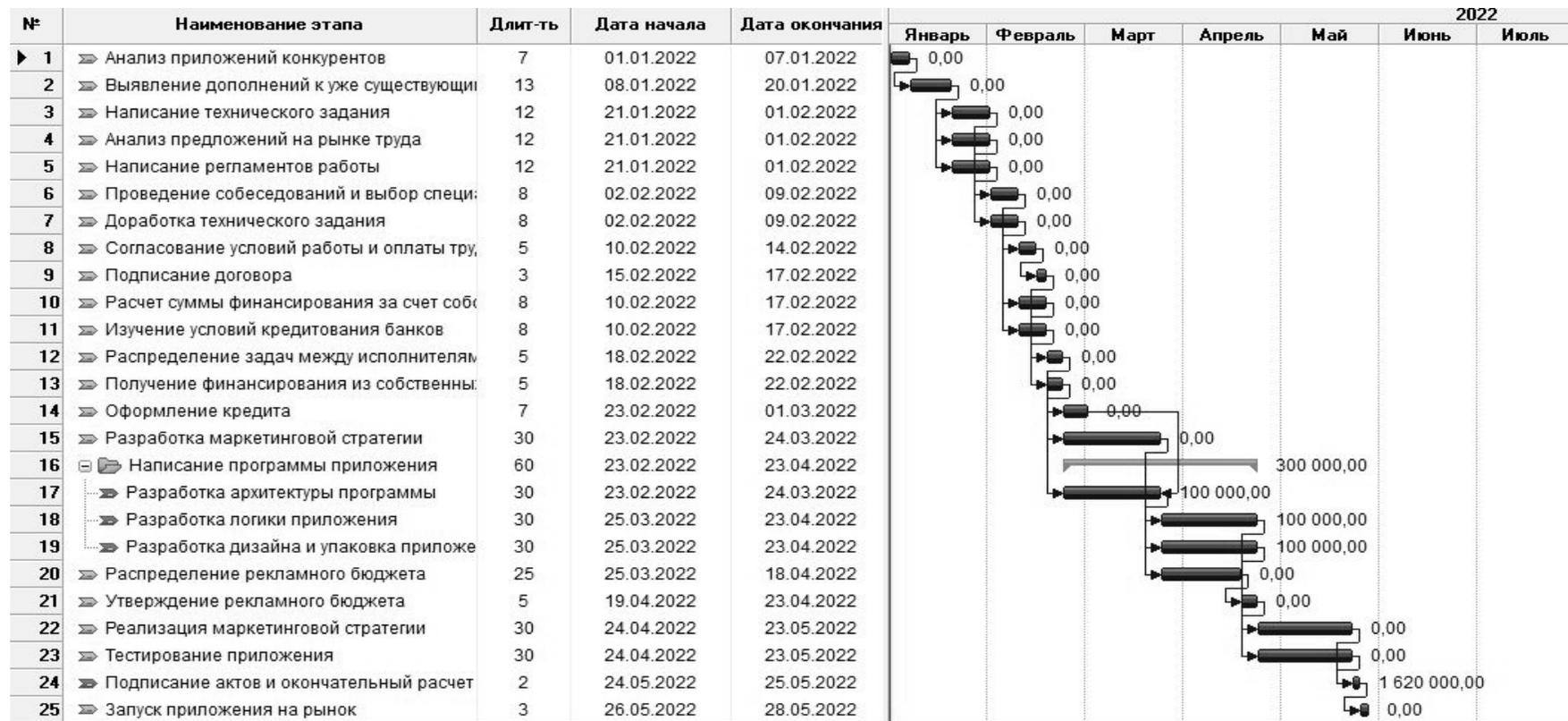


Рисунок Ж.1 – Диаграмма Ганта