

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 управления проектами»

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

Проект открытия нового магазина ООО «АгроТорг» сети «Пятёрочка»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
ЮУрГУ – 38.03.02. 2021.301/675 ВКР

Руководитель,  
ст. преподаватель каф. ЭПиУП  
\_\_\_\_\_/И.В. Смирнова/  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

Автор работы,  
студент группы ЭУ-414  
\_\_\_\_\_/И.Р. Зандин/  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

Нормоконтролер,  
ученый секретарь каф. ЭПиУП  
\_\_\_\_\_/А.С. Яковлева/  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

Челябинск 2021

## АННОТАЦИЯ

Зандин, И.Р. Проект открытия нового магазина ООО «АгроТорг» сети «Пятёрочка»: Выпускная квалификационная работа. – Челябинск: ЮУрГУ, ВШЭУ, ЭПиУП, 2021. – 150 с., 21 ил., 55 табл., библиогр. список – 36 наим., 10 прил.

В выпускной квалификационной работе на основе оценки стратегической позиции ООО «АгроТорг» и использования финансового анализа предложен проект открытия нового магазина сети «Пятёрочка» в Челябинске.

Для оценки стратегической позиции предприятия применены методы PEST и SWOT-анализа. Финансовый анализ выполнен по документам бухгалтерской отчётности ООО «АгроТорг» за 2018 – 2020 годы, учитывает экономическую динамику, применительно к начальному состоянию объекта исследования преследует диагностические цели.

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

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

Результаты выпускной квалификационной работы имеют практическую ценность, так как предложенные рекомендации по открытию нового магазина сети «Пятёрочка» в Челябинске могут быть успешно реализованы на практике.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
1 ОЦЕНКА СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ПОЗИЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ И ТЕКУЩЕГО ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ.....	10
1.1 Описание предприятия.....	10
1.1.1 Краткая характеристика предприятия.....	10
1.1.2 Структура предприятия.....	12
1.2 Анализ стратегической позиции предприятия.....	14
1.2.1 Анализ внешней среды предприятия.....	14
1.2.2 Анализ внутренней среды предприятия.....	38
1.2.3 SWOT-анализ.....	44
1.3 Анализ текущего финансового состояния предприятия.....	49
1.3.1 Горизонтальный и вертикальный анализ баланса.....	49
1.3.2 Анализ ликвидности баланса.....	55
1.3.3 Анализ абсолютных показателей финансовой устойчивости.....	57
1.3.4 Коэффициентный анализ.....	58
1.3.4.1 Анализ финансовой устойчивости.....	58
1.3.4.2 Анализ ликвидности предприятия.....	62
1.3.4.3 Анализ рентабельности предприятия.....	66
1.3.4.4 Анализ деловой активности.....	70
Выводы по разделу один.....	75
2 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПО ОТКРЫТИЮ НОВОГО МАГАЗИНА СЕТИ «ПЯТЁРОЧКА» ПРЕДПРИЯТИЕМ ООО «АГРОТОРГ» В ЧЕЛЯБИНСКЕ.....	78
2.1 Суть проекта и его окружение.....	78
2.2 План маркетинга.....	79
2.3 Иерархическая система работ.....	81
2.3.1 Матрица ответственности.....	81
2.3.2 Календарный график проекта.....	84
2.4 Инвестиционный план.....	85
2.5 Операционный план.....	88
2.6 Финансовый план.....	91
2.7 Экономический результат и эффективность проекта.....	92
2.8 Анализ рисков.....	97
2.8.1 Анализ безубыточности.....	97
2.8.2 Анализ чувствительности.....	98
2.8.3 Анализ Монте-Карло.....	100
Выводы по разделу два.....	102
3 СОСТАВЛЕНИЕ ПРОГНОЗНОЙ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЁТНОСТИ И ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ ПРОГНОЗНОГО СОСТОЯНИЯ.....	104
3.1 Прогноз финансовой отчетности без учета реализации проекта.....	104
3.2 Прогноз финансовой отчетности объекта исследования с учетом проекта.....	106
3.3 Анализ прогнозного финансового состояния предприятия.....	109

3.3.1 Горизонтальный и вертикальный анализ баланса.....	109
3.3.2 Анализ ликвидности.....	112
3.3.3 Анализ финансовой устойчивости.....	113
3.3.4 Коэффициентный анализ.....	115
3.3.4.1 Анализ финансовой устойчивости.....	115
3.3.4.2 Анализ ликвидности предприятия.....	116
3.3.4.3 Анализ рентабельности предприятия.....	120
3.3.4.4 Анализ деловой активности.....	123
Выводы по разделу три.....	127
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	129
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	135
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	138
ПРИЛОЖЕНИЕ А Бухгалтерский баланс.....	138
ПРИЛОЖЕНИЕ Б Отчёт о финансовых результатах.....	139
ПРИЛОЖЕНИЕ В Анкета.....	140
ПРИЛОЖЕНИЕ Г Результаты анкетирования.....	142
ПРИЛОЖЕНИЕ Д Диаграмма Ганта.....	143
ПРИЛОЖЕНИЕ Е План прибылей и убытков по проекту.....	144
ПРИЛОЖЕНИЕ Ж Кэш-фло.....	145
ПРИЛОЖЕНИЕ И Бухгалтерский баланс по проекту.....	146
ПРИЛОЖЕНИЕ К Расчёт точки безубыточности.....	147
ПРИЛОЖЕНИЕ Л Значения $\beta$ -коэффициентов для отраслей.....	148

## **ВВЕДЕНИЕ**

Любое предприятие нуждается в эффективных методах и способах диагностики финансового состояния. Методические вопросы финансового анализа разработаны и широко освещаются в экономической литературе. Необходимость внедрения технологий улучшения финансовых результатов путем изучения факторов и выявления причин, определяющих неудовлетворительное финансовое положение предприятий, обоснования методов его оценки на основе анализа финансового состояния, определения путей и способов вывода предприятия из состояния недостаточной платежеспособности и обретения финансовой устойчивости с помощью обобщения опыта по преодолению финансовой неустойчивости предопределили актуальность выпускной квалификационной работы.

Объектом исследования является общество с ограниченной ответственностью «Пятёрочка».

Предметом исследования является финансовое состояние и стратегическая позиция предприятия ООО «АгроТорг».

Цель работы – разработать проект открытия нового магазина сети «Пятёрочка» в Челябинске.

Для достижения цели выпускной квалификационной работы в работе были поставлены и решены следующие задачи:

- дать характеристику предприятия ООО «АгроТорг»;
- провести анализ стратегической позиции предприятия;
- проанализировать текущее финансовое состояние предприятия;
- смоделировать проект по улучшению финансово-экономического состояния ООО «Агро-Торг» путём открытия нового магазина сети «Пятёрочка» в Челябинске в среде «Project Expert»;
- провести анализ рисков с помощью методов чувствительности, безубыточности, Монте-Карло;
- составить прогнозную финансовую отчётность на основе текущей финансовой отчётности и реализуемого проекта;

– провести сравнительный анализ показателей текущей и прогнозной финансовой отчетности ООО «АгроТорг».

Для оценки стратегической позиции предприятия используются методы PEST-анализа, анализа пяти конкурентных сил М. Портера и SWOT-анализа. Для оценки финансового состояния используются такие методы как горизонтальный и вертикальный анализ баланса предприятия, анализ ликвидности предприятия и баланса, анализ абсолютных показателей финансовой устойчивости по методике А.Д. Шеремета и анализ относительных показателей финансовой устойчивости, анализ рентабельности и оборачиваемости.

Для оценки финансовых рисков проекта открытия нового магазина сети «Пятёрочка» предприятием ООО «АгроТорг» в Челябинске используются методы анализа чувствительности, безубыточности и метод Монте-Карло.

Выпускная квалификационная работа состоит из оглавления, введения, трёх основных глав, заключения, библиографического списка, приложений.

В первом разделе выпускной квалификационной работы дается краткое описание ООО «АгроТорг», выполняется анализ внешней макро– и микросреды и внутренней среды предприятия, стратегической позиции с использованием метода SWOT-анализа, его текущего финансового состояния за 2018 – 2020 годы.

Во втором разделе для улучшения финансового состояния предприятия изложены результаты разработки проекта открытия продуктового магазина в г. Челябинске. Для подтверждения эффективности проекта рассчитаны соответствующие показатели, а именно чистый приведённый доход, внутренняя норма доходности, индекс доходности и другие показатели. Проведён анализ чувствительности проекта к возможным изменениям, выполнен анализ Монте-Карло и безубыточности, обоснована эффективность реализации проекта.

В третьем разделе проводится анализ прогнозной финансовой отчётности, сравниваются значения в прогнозном периоде с проектом и без его реализации с данными текущего периода.

В заключении делаются выводы о финансовом состоянии предприятия ООО «АгроТорг».

Объём выпускной квалификационной работы составляет 150 страниц с учётом приложений. Работа содержит 21 рисунок, 55 таблиц, 10 приложений. Библиографический список представлен 36 источниками.

# **1 ОЦЕНКА СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ПОЗИЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ И ТЕКУЩЕГО ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ**

## **1.1 Описание предприятия**

### **1.1.1 Краткая характеристика предприятия**

«Пятёрочка» – российская сеть продовольственных магазинов «у дома» в составе компании «X5 Retail Group». «Пятёрочка» объединяет более 16,7 тыс. магазинов, обслуживаемых 31 распределительным центром [31].

На 31 декабря 2020 года под управлением компании находилось 16 697 магазинов, включая 15 754 универсамов «Пятёрочка», 852 супермаркета «Перекрёсток», 91 гипермаркет «Карусель», а также интернет-супермаркет «Perekrestok.ru» и служба доставки заказов из интернет-магазинов и маркетплейсов 5Post (8 000 постаматов и пунктов выдачи заказов) [31].

«Пятёрочка» является сегодня самой масштабной организацией в России в сфере розничной продажи продуктов питания по принципу «у дома». Сегодня «Пятёрочка» уверенно смотрит в будущее, работает на дальнейшую перспективу и разрабатывает планы по освоению новых рынков.

Официальный юридический адрес ООО «АгроТорг»: 191025, Санкт-Петербург, Невский пр-кт, 90/92. ОГРН 1027809237796 от 10 декабря 2002 г. ИНН/КПП: 7825706086 784101001. Дата регистрации: 28.12.1998. ОКПО 50018413 [31].

Центральным корпоративным центром сети магазинов «Пятёрочка» является офис в Москве по адресу: 119049, ул. Коровий Вал, д. 5 (в здании бизнес-центра «Оазис»). Второй корпоративный центр юридического лица расположен по адресу в Москве: 109029, ул. Средняя Калитниковская, д. 28с4 [31].

Международная штаб-квартира группы компаний «X5 Retail Group N.V.» находится в Нидерландах в г. Гаага по адресу: Parkstraat 20, 2514 JK The Hague, The Netherlands (Нидерланды, Гаага, Паркстраат 20) [31].



Первый магазин торговой сети открылся в 1999 году в Санкт-Петербурге. В 2001 году она вышла на московский рынок.

В 2002 году сеть стала развивать франчайзинговую программу.

В 2004 году открыт сотый магазин.

В феврале 2005 года торговая сеть приобрела права на мультфильм «Ну, погоди!» и выпустила впоследствии две новые серии. В 2006 году произошло слияние торговых сетей «Пятёрочка» и «Перекрёсток», образована компания «X5 Retail Group», при этом название торговой сети сохранено [31].

В 2010 году «X5 Retail Group» приобрела торговую сеть «Копейка» – более 660 универсамов и 7 распределительных центров. Все приобретённые универсамы были ребрендированы в «Пятёрочки» [31].

В январе 2013 года «X5 Retail Group» заключила лицензионный договор с Оргкомитетом «Сочи-2014». В соответствии с ним компания стала официальным оператором розничных продаж Зимних Олимпийских игр 2014 года в Сочи и предложила покупателям около 1 000 наименований товаров с олимпийской символикой «Сочи-2014» во всех «Пятёрочках» в 45 регионах России [31].

В 2013 году была запущена первая программа обновления магазинов сети, в ассортименте появилось больше скоропортящейся продукции, снижена плотность расстановки продуктов на прилавках, в некоторых магазинах появились открытые витрины на фасадах [31]. По итогам 2020 года под управлением «X5 Retail Group» находилось 15 354 универсама «Пятёрочка», чистая розничная выручка торговой сети достигла 1,367 трлн. рублей [31].

В целях определения видимого экономического эффекта от реализации проекта открытия нового магазина сети «Пятёрочка» будут взяты филиалы с общим названием «Западный», которые расположены на берегу Шершнёвского водохранилища. Сейчас в микрорайоне «Вишнёвая горка» открыто 2 магазина сети «Пятёрочка». В соседнем микрорайоне «Белый хутор» планируется активная застройка и открытие ещё одного магазина сети. У всех магазинов филиала «Западный» один управляющий и общая финансовая отчётность, которая передаётся в головной офис – ООО «АгроТорг» в г. Санкт-Петербурге.

Объектом исследования является ООО «АгроТорг» (филиалы сети магазинов «Пятёрочка» с названием «Западный» – 2 магазина). Первый магазин был открыт в 2016 году. Открытие второго магазина состоялось в январе 2019 года. В стратегических планах ООО «АгроТорг» – активное развитие сети магазинов «Пятёрочка» в новых микрорайонах г. Челябинска.

Основная цель деятельности предприятия ООО «АгроТорг» – извлечение прибыли.

В соответствии с учредительными документами Общество вправе осуществлять любые виды деятельности, не запрещенные законом, в том числе предприятие осуществляет розничную торговлю преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки, и табачные изделия в неспециализированных магазинах.

### 1.1.3 Структура предприятия

Вид организационной структуры управления ООО «АгроТорг» – линейная с элементами дивизиональной (рисунок 1.1).

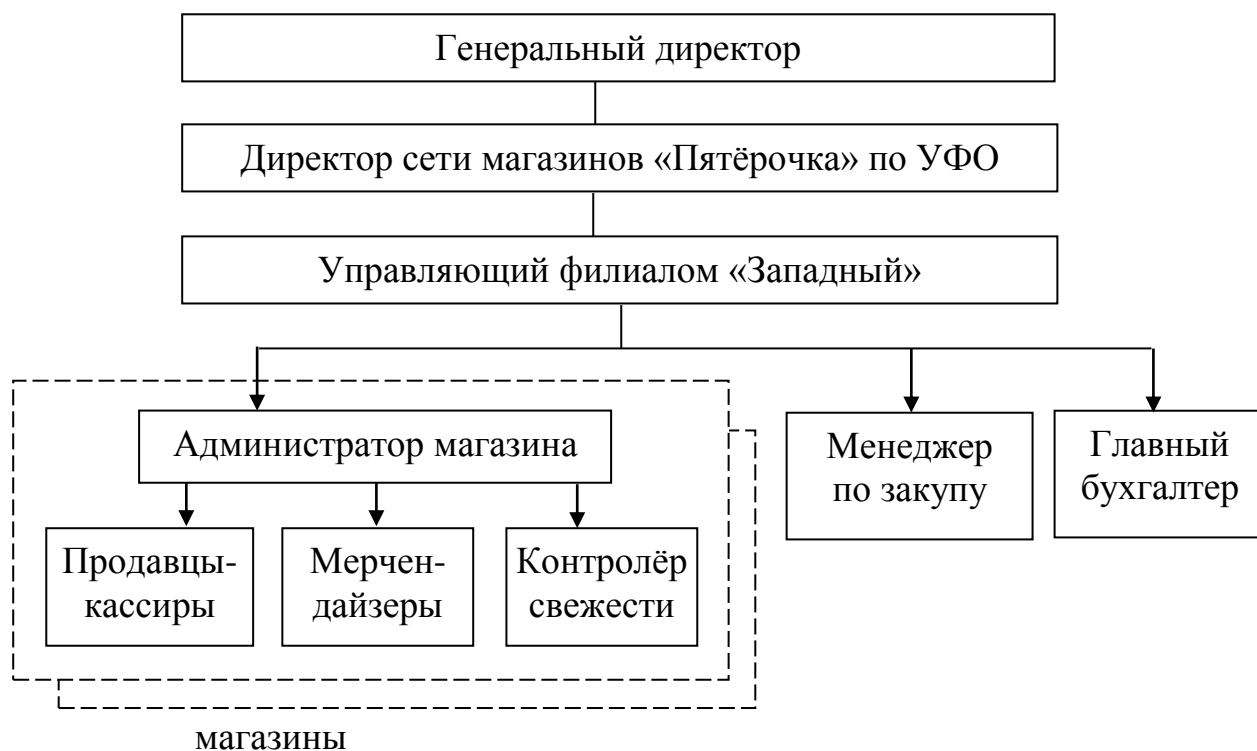


Рисунок 1.1 – Организационная структура ООО «АгроТорг»

Преимущества линейной организационной структуры:

- один канал коммуникации лежит в основе этой системы – канал между руководителем и подчиненным, а, следовательно, исполнитель не должен согласовывать распоряжения, которые исходят от разных органов управления и могут вступать в противоречие друг с другом;
- единство распоряжений, получаемых исполнителем, обеспечение всеми необходимыми ресурсами;
- персональная ответственность руководителя за результаты принимаемых им решений.

Недостатки линейной структуры управления:

- к руководителю выдвигаются слишком высокие требования, поскольку управление предполагает высокую компетентность в тех сферах деятельности, которой занимаются подчиненные;
- руководитель оказывается перегруженным: ему приходится иметь дело с огромными массивами информации, вступать в контакты с большим количеством людей, что может приводить к проблемам в принятии управленческих решений.

Среди основных достоинств дивизиональной организационной структуры управления можно выделить следующие:

- тесная связь между процессом производства и потребления;
- высокая эффективность предприятия в условиях меняющейся внешней среды, успешная адаптация предприятия на рынке;
- высокая координация между подразделениями предприятия;
- существенные конкурентные преимущества подразделений предприятия;
- четко разграниченная ответственность персонала;
- независимость, самостоятельный характер подразделений;
- упрощение работы высшего менеджмента предприятия;
- упрощение коммуникаций внутри предприятия;
- концентрация внимания на конкретный регион, продукт и потребителя предоставляет возможности специализации;
- позволяет достичь максимального конечного результата;

– существует возможность разделения оперативного и стратегического управления на предприятии;

– гибкость восприятия ситуации, широта мышления руководства предприятия.

Среди основных недостатков дивизиональной структуры управления можно выделить следующие:

– требуются высококвалифицированные руководящие кадры;

– отмечается сложность координации между отделами предприятия;

– рост управленческих затрат обусловлен дублированием функций;

– сложность создания единой политики и её реализации;

– высокая иерархичность;

– могут возникать конфликты между отдельными подразделениями за ресурсы предприятия;

– ресурсы не всегда расходуются эффективно, так как закрепляются за конкретным продуктом, регионом;

– происходит ограничение профессионального развития работников;

– невысокая техническая специализация по функциональным отделам;

– возможности приобретения опыта невысокие;

– существует проблема согласованности действий между подразделениями.

## **1.2 Анализ стратегической позиции предприятия**

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

Стратегическая позиция предприятия исследуется в двух направлениях: внешняя среда и внутренняя среда.

Факторы внешней среды рассматриваются в двух направлениях: макросреда и микросреда. PEST-факторы внешней среды (политические, экономические, социальные и технологические) играют важную роль и косвенным образом воздействуют на предприятие [17]. PEST-факторы, которые влияют на деятельность ООО «АгроТорг», представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Матрица PEST-анализа

Группа	Фактор
Политические факторы	Продуктовое эмбарго привело к переориентации на отечественного производителя
	Появление коронавирусной инфекции привело к повышенным расходам на антисептики для посетителей и маски для сотрудников
Экономические факторы	Проверки (налоговая, трудовая и пожарная инспекции, Роспотребнадзор и другие инстанции) отвлекают руководство и сотрудников предприятий от рабочего процесса
	Рост курса доллара и евро приводит к повышению цен на продукцию иностранного производства
	Отменён ЕНВД
	Доступность банковского кредитования (лёгкость взятия кредитов, минимальный набор документов)
	Невысокие ставки по кредитам для юридических лиц
	Низкий уровень инфляции в последние годы
	Высокие цены на продукты питания зарубежного производства
	Повышение цен на топливо (бензин, газ)
	Тарифные пошлины ведут к росту стоимости продукции для конечного потребителя
	Низкий процент ключевой ставки
Социальные факторы	Снижение реальных доходов населения
	Большой выбор разнообразной продукции на прилавках магазинов стимулирует к увеличению объёмов покупок потребителей
	Большое число жителей в г. Челябинске
	Ухудшение экологической составляющей в результате свалок от сгнивших во время не реализованных продуктов
Технологические факторы	Новое оборудование для оснащения торговых залов продуктовых магазинов
	Технология деления продукты по степени полезности
	Новые технологии производства продуктов питания
	Новые микрорайоны в г. Челябинске

Рассмотрим каждый из представленных факторов подробнее и проанализируем его влияние на предприятие. Начать следует с рассмотрения политических факторов, влияющих на деятельность ООО «АгроТорг».

Продуктовое эмбарго привело к переориентации на отечественного производителя является позитивным фактором для предприятия, так как позволит увеличить предприятию объёмы продаж.

Российское продуктовое эмбарго считают полезным почти 60% россиян. Как показал опрос «Левада-центра», респонденты считают, что политика запретов на импорт продуктов питания из Европы и США эффективна и даёт положительные политические результаты, Россию стали больше уважать в мире и учитывать ее интересы [24].

Появление коронавирусной инфекции привело к повышенным расходам на антисептики для посетителей и маски для сотрудников. Это является негативным фактором для предприятия, так как ведёт к росту расходов.

Согласно Письму Роспотребнадзора от 20.04.2020 г. № 02/7376-2020-24, предприятия должны обеспечивать:

- проведение ежедневной (ежесменной) влажной уборки помещений и мест с применением дезинфицирующих средств вирулицидного действия;
- дезинфекцию каждые 2 – 4 часа всех контактных поверхностей (дверных ручек, выключателей, перил, оргтехники и т.д.);
- применение в помещениях с постоянным нахождением работников бактерицидных облучателей воздуха рециркуляторного типа;
- обеспечение работников запасом одноразовых масок (исходя из смены не реже 1 раза в 3 часа), а также дезинфицирующих салфеток, кожных антисептиков для обработки рук, дезинфицирующих средств, перчаток [28].

В то же время ФНС России указывает, что расходы на приобретение средств индивидуальной и коллективной защиты должны быть адекватными количеству работающих лиц, частоте проводимой очистки предметов и дезинфекции помещений, а также площади помещений, подлежащих санитарной обработке. Стоит отметить, что ФНС России подтверждает возможность учёта для целей налогообложения на основании ст. 264 НК РФ и ст. 252 НК РФ затрат на приобретение средств индивидуальной и коллективной защиты (антисептические средства, градусники, маски, перчатки), а также расходы на дезинфекцию помещений [28].

Далее рассматриваются экономические факторы.

Проверки (налоговая, трудовая и пожарная инспекции, Роспотребнадзор и другие инстанции) отвлекают руководство и сотрудников предприятий от рабочего процесса, что является негативным фактором для предприятия, так как приводят к снижению прибыльности деятельности предприятия.

Институт проблем правоприменения провел исследование влияния плановых проверок на экономические показатели свыше 100 тыс. предприятий, наблюдаемых в течение трех лет. Полученные результаты позволяют сделать несколько предварительных выводов. Во-первых, существует устойчивая взаимосвязь между фактом проведения проверки и уменьшением прибыльности предприятия. Во-вторых, размер предприятия определяет то, насколько оно будет восприимчиво к негативным эффектам проверки: для крупных организаций эти эффекты будут меньше, чем для средних и малых предприятий [6].

Рост курса доллара и евро приводит к повышению цен на продукцию иностранного производства, что является негативным фактором для предприятия, так как ведёт к снижению его доходов.

Динамика курса евро за последний год [13] приведена на рисунке 1.2.

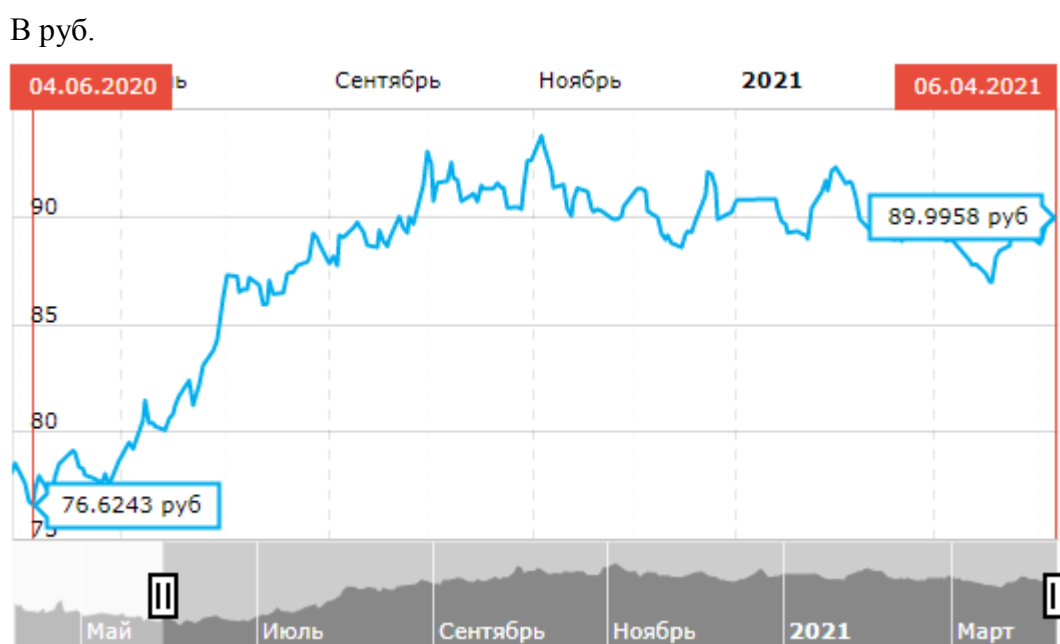


Рисунок 1.2 – Динамика курса евро за последний год [13]

Согласно вышеприведённому рисунку видно, что за последний год евро повысился более, чем на 13 руб. или на 17,5%, что является очень существенным фактором в повышении цен на продукцию иностранного производства.

Отменён ЕНВД, это является неблагоприятным фактором для предприятия, так как ведёт к снижению эффективности функционирования предприятия.

Несмотря на негодование предпринимателей, специальный налоговый режим ЕНВД, просуществовавший 22 года, был отменен. Это стало самым значительным изменением в налоговом законодательстве для малого и среднего бизнеса. Большинство некрупных компаний ранее выбирали для работы именно ЕНВД. Ставка налога не зависела от прибыли, а была фиксированной. Это стало и главной причиной его отмены. Государство недополучало налоги с предприятий на ЕНВД, дела у которых шли неплохо. В среднем предприятия на УСН платили в 27 раз больше налогов, чем «вмененщики». По некоторым оценкам, с отменой ЕНВД у 60% предпринимателей налоговая нагрузка выросла. Время перехода с ЕНВД на УСН продлили до конца марта текущего года (ст. 3 Федерального закона от 17 февраля 2021 г. № 8-ФЗ) [5].

Также введена уголовная ответственность за крупную неуплату налогов, за ложные сведения в декларации, ничтожные сделки. Ответственность предусмотрена для руководителя, главного бухгалтера и любого сотрудника организации, участие которого в нарушении доказано [5].

Повышение ставок акцизов, установленных пунктом 1 статьи 193 НК РФ, предусмотрено на табак, сигары, сигариллы, сигареты, папиросы, легковые автомобили, мотоциклы, дизельное топливо и некоторые другие подакцизные товары. При этом в отношении сигарет и папирос с 1 января 2021 года по 30 июня 2021 года применяется ставка акциза, определяемая из расчета 1 562 рубля за 1 000 штук + 14,5% расчетной стоимости, исчисляемой исходя из максимальной розничной цены, но не менее 2 123 рублей за 1 000 штук (Федеральный закон от 29 июля 2020 г. № 254-ФЗ) [5].

Доступность банковского кредитования (лёгкость взятия кредитов, минимальный набор документов) является позитивным фактором для предприятия, так как



позволяет беспрепятственно найти источники финансирования различных проектов, при этом не требуется долго ждать.

У каждого банка свои требования к количеству и типу документов, которые должно предоставить предприятие малого бизнеса. Перечень документов зависит и от типа кредитования. Например, при классическом микрокредитовании требуется максимально расширенный пакет документов, в том числе финансовых, детально проработанный бизнес-план. При экспресс-кредитовании бумажной волокиты в разы меньше (однако, и процентная ставка больше) [20].

Невысокие ставки по кредитам для юридических лиц является позитивным фактором для предприятия, так как позволяют предприятию своевременно направить недорогие финансовые ресурсы на развитие бизнеса.

Процентная ставка в банках по кредиту для юридических лиц в 2021 варьируется в среднем в пределах 3 – 12% [12].

Самые низкие проценты на кредиты для предпринимателей в следующих банках.

«АК Барс банк» предлагает продукт «Льготная программа АПК», по которому можно получить денежные средства в том случае, если деньги «заморожены» на счетах других банках. Выдают до 1 млрд. руб. под обязательное материальное обеспечение. Процент составит от 3 до 5% в год, вернуть нужно в течение 15 лет;

В «Центр-Инвест банке» есть множество программ, которые направлены на разные цели. К примеру, если нужно уплатить налоги или таможенные сборы, то здесь можно получить от 50 000 руб. на период до двух месяцев под низкую ставку (всего в 4,5% годовых). При этом понадобится обеспечение (имущество, оборудование, спец. техника, транспортные средства) [12].

В «Локо-банке» есть широкая линейка программ, благодаря которым можно оформить ссуду на различные цели. К примеру, «Оборотный» со следующими условиями: размер займа от 300 тыс. до 150 млн. руб., срок действия договора от 6 до 36 месяцев, ставка 4,25 – 4,55% [12].

«Банк «БКФ» предлагает воспользоваться продуктом «Тендерный кредит», он предоставляется без залога, на небольшой срок в 3 месяца. Его цель – обеспече-

ние заявки участника в конкурсе для получения государственного или муниципального заказа. Получить можно от 100 тыс. руб. (не более 5% от суммы контракта) под 4,75% годовых [12].

В банке «Интеза» можно оформить займ «МСП-Универсальный», который выдается на пополнение оборотных средств, развитие бизнеса и инвестиционные проекты. Сумма – от 5 млн. руб., максимальная не ограничена, срок действия – от 1 до 10 лет, процент варьируется от 4,6 до 6,6% годовых. Займ без комиссий, требуется материальное обеспечение или гарантии [12].

В «Сбербанке России» и «Россельхозбанке» есть одинаковый продукт под названием «Программа 6,5», который предоставляется для приобретения или пополнения основных средств, модернизации и реконструкции производства, запуска новых проектов. Размер займа – от 1 млн. до 1 млрд. руб., период возврата до трёх лет, процент от 4,6 до 6,6%. Займ выдаётся без комиссий, требуется гарантия корпорации МСП. Аналогичное предложение есть в «АК Барс банке», но там ставка начинается от 5%, сумма максимально составит 150 млн. руб., а период действия договора до 8 лет [12].

Банк «Возрождение» готов предложить своим клиентам «Льготное кредитование» с целью инвестирования проектов, пополнения оборотных средств. Выдают от 10 млн. руб. на 36 месяцев под ставку от 5,6% годовых [12].

Низкий уровень инфляции в последние годы является позитивным фактором для предприятия, так как сдерживает рост цен.

Потребительские цены по итогам 2020 года выросли на 4,91%, что является приемлемым значением по сравнению с 2014 – 2015 гг. К примеру, рост цен в 2019 году составил 3,05%, в 2018 году равнялся 4,27%, в 2017 году – 2,52%, в 2016 году – 5,38%, в 2015 году – 12,91%, в 2014 году – 11,36% [11].

Высокие цены на продукты питания зарубежного производства является негативным фактором для предприятия, так как отечественные товары не могут в полной мере заменить импортные, возникает дефицит качественной продукции и повышение цен. Замещение импортной продукции на полках последние годы было связано не только с введением эмбарго, но и с удорожанием импортной про-

дукции в рублевом эквиваленте, а также с появлением новой коронавирусной инфекции во всём мире [7].

Повышение цен на топливо (бензин, газ) является негативным фактором для предприятия, так как увеличивается себестоимость, а, следовательно, снижается прибыль. Эксперты полагают, что в 2021 году цена за бензин марки АИ-92 будет стоить 51,9 рубля, АИ-95 – 53,4 рубля за литр, а дизельное топливо – 53,2 рубля за литр. Рекордных показателей оптовые цены на бензин в России за 2020 год достигли в середине ноября, превысив средний по стране показатель инфляции – с 7 по 13-е число стоимость бензина марки АИ-95 выросла на 1,7% до 45 тыс. руб. за тонну, а АИ-92 – на 2,3% до 43 тыс. руб. за тонну. Такие скачки цен бьют не только по карману рядовых автолюбителей, но и могут способствовать росту на АЗС объемов сбыта контрафактного топлива, считают эксперты [4].

Неожиданный скачок цен на топливо эксперты считают результатом ряда факторов в совокупности: рост цены на нефть на международных рынках, сокращение отгрузки топлива на рынок и общие проблемы, существующие в отрасли. Глава Российского топливного союза одной из проблем назвал олигополию на оптовом рынке и возможность влияния монополиста на биржевые индикаторы путем использования рычагов, что нарушает баланс спроса и предложения, вызывает ажиотажный спрос и, соответственно, рост биржевых цен [4].

Цены на бензин в 2021 году продолжат рост в результате повышения акциза на автомобильное топливо. Решением правительства РФ акцизная пошлина на бензин и дизельное топливо в 2021 году вырастет дважды – с 1 января и с 1 июля, и оба раза на 50 коп. за литр [4]. Увеличение акциза обязательно скажется на цене на бензин, так как трейдеры, перед новогодним повышением, будут запасаться бензином, в результате чего биржевые котировки продолжат рост. Еще одним фактором роста внутренних цен станут высокие котировки нефти на мировых биржах, которые будут стимулировать экспорт нефти и нефтепродуктов [4]. В Российском топливном союзе прогнозируют, что в 2021 году цена за литр бензина повысится на 6,5%, а на дизельное топливо – на 9%. Федеральная антимонопольная служба прогнозирует рост цен на бензин в пределах инфляции.

Тарифные пошлины ведут к росту стоимости продукции для конечного потребителя, что является негативным фактором для предприятия, так как повышается конечная стоимость продукции и падает спрос.

Ситуация в экономике не позволяет рассчитывать на быстрое восстановление спроса на продовольственных рынках. Есть основания говорить о дальнейших сдвигах структуры спроса как в пользу более дешевого сегмента, так и между продовольственными категориями (замещение рыбы мясом, а говядины и свинины – мясом кур). Потребители уже экономят на сырах и колбасах, мясе и птице, фруктах, рыбе и морепродуктах. Экономия на хлебе, хлебобулочных изделиях, крупах и макаронных изделиях традиционно ниже. В нынешних условиях рост цен на продукты питания приведет лишь к дальнейшему сжатию спроса [7].

Низкий процент ключевой ставки является позитивным фактором для предприятия, так как даёт возможность банкам выдавать кредиты на более выгодных условиях под низкие процентные ставки.

Размер ставки рефинансирования ЦБ РФ на 2021 год Ставка Банка России на сегодня (с 22.03.2021 года) – 4,5%. Очередной Совет директоров, состоявшийся 19 марта 2021 года принял решение повысить значение ставки на 0,25%. До этого ставка рефинансирования была утверждена на уровне 4,25% [4].

Ещё в более ранние периоды значение ставки рефинансирования было следующим:

– с 27 июля 2020 г. – 4,25% (информационное сообщение Банка России от 24.07.2020 г.);

– с 22 июня 2020 г. – 4,50% (информационное сообщение Банка России от 19.06.2020 г.);

– с 27 апреля 2020 г. – 5,50% (информационное сообщение Банка России от 24.04.2020 г.);

– с 10 февраля 2020 г. – 6,00% (информационное сообщение Банка России от 07.02.2020 г.) [4].

В соответствии с представленными данными видна динамика снижения ключевой ставки.

Далее рассматриваются социальные факторы.

Снижение реальных доходов населения является негативным фактором для предприятия, так как снижается платёжеспособность клиентов.

Важным фактором ограничения спроса остается падение реальных доходов населения. По данным исследовательского холдинга «Ромир», реальные (т.е. «очищенные» от инфляции) расходы россиян в декабре 2020 года оказались самыми низкими за последние 5 лет наблюдений. А рост расходов относительно декабря прошлого года составил всего 4,3% на фоне годовой инфляции в 4,91% [7].

Большой выбор разнообразной продукции на прилавках магазинов стимулирует к увеличению объёмов покупок потребителей. Это является позитивным фактором для предприятия, так как ведёт к росту объёмов продаж.

Крупные торговые сети могут предложить человеку любой продукт вне зависимости от климатических особенностей страны, в которой тот проживает, вне зависимости от развитости сельского хозяйства, скотоводства и так далее. Супермаркеты стремятся к тому, чтобы удовлетворить даже самую изощренную прихоть покупателей. Теперь на прилавках крупных магазинов можно найти экзотические фрукты, овощи и любой другой продукт, который покупается не слишком часто и далеко не каждому по вкусу. Потребитель, приходя в магазин, может только, наверное, порадоваться, что на прилавках такое количество продуктов и такой большой выбор. Однако производитель тоже реагирует на запрос общества. Если спрос на большое разнообразие есть, то производители будут всеми силами поддерживать это разнообразие [27].

Большое число жителей в г. Челябинске является позитивным фактором для предприятия, так как ведёт к потенциальному росту числа потребителей предприятия, и, как следствие, к росту объёмов продаж.

Челябинск – седьмой по количеству жителей город Российской Федерации и второй в Уральском федеральном округе. Численность населения города по данным Росстата составляет 1 196 680 человек (по данным на конец 2020 года). Плотность населения – 2257,89 чел/км<sup>2</sup>. Средний прирост населения в год - 10 тысяч человек [26].

Ухудшение экологической составляющей в результате свалок от сгнивших во время не реализованных продуктов является негативным фактором. Невостребованные скоропортящиеся товары, которые гниют и не продаются до истечения срока годности, отправляются на свалки, где продолжают свое гниение, сопровождаемое образованием метана, вредного для окружающей среды. Таким образом, торговые сети вносят катастрофически большой вклад в выработку пищевых отходов со всеми вытекающими последствиями [27].

Минимизировать потери можно, выпуская достаточно ограниченное количество продуктов питания, зная примерный спрос в каждом регионе или даже районе города, куда поставляется определенное количество продукции в день, в неделю или в месяц. То есть если сама торговая точка не будет заказывать большое количество продуктов, то она и снизит свои затраты по пропадающим продуктам питания или вышедшим из срока годности. Такой подход в действительности был бы наиболее разумным и эффективным в рамках надвигающегося продовольственного кризиса. Однако очевидно, что по доброй воле владельцы крупных торговых сетей и супермаркетов не возьмутся за продумывание четкой политики расходования до тех пор, пока это не приносит им серьезных потерь [27].

Стоит отметить, что в некоторых странах Европы реализуется программа по стимулированию ответственности ретейлеров за урон, который наносят окружающей среде пищевые отходы. Так называемые «экологические налоги» в Великобритании, например, составляют порядка 1% от годового оборота крупных торговых центров. Ретейлерам такая нагрузка, разумеется, не в радость, но примечательно, что даже в такой ситуации они не рассматривают сокращение пищевых отходов, а придумывают новые решения. Так, год назад сообщалось, что британские торговые сети намерены инвестировать в переработку пищевых отходов и разработку новых видов энергии около 18 млрд. долларов. И экологи считают это лучшим решением проблемы избытка пищевых отходов [27].

Наконец, следует рассмотреть технологические факторы.

Новое оборудование для оснащения торговых залов продуктовых магазинов является позитивным фактором для предприятия, так как позволяет идти «в ногу»

с прогрессом, удовлетворяя потребности клиентов в передовых технологиях раскладки и хранения товара. Современное торговое оборудование, отвечающее мировым стандартам качества, не просто позволит продемонстрировать реализуемые товары, хранить продукцию, рационально организовать пространство, но и станет важнейшим компонентом успешных продаж. Торговое оборудование для магазина поможет создать условия для повышения прибыльности бизнеса [34].

Технология деления продукты по степени полезности является позитивным фактором для предприятия, так как потребители смогут определять какая продукция им подойдёт больше, что повысит степень их лояльности и будет способствовать повышению прибыльности. Товары, пользующихся большим спросом у населения, – это продукты питания (мясо и колбасные изделия, рыба, молочные продукты, крупы, макаронные изделия, овощи и прочее). Также следует отдельно отметить бытовую химию и предметы личной гигиены. Такая продукция пользуется повышенным спросом у населения даже в условиях экономической нестабильности. Она никогда не исчезает из товарной корзины [35].

Российский Минздрав предложил маркировать продукты питания, отвечающие здоровому образу жизни. По замыслу ведомства, на продукты будут наклеивать знаки отличия, которые поделят товар на три категории.

В апреле 2021 года будет запущена программа, согласно которой к первой группе будут отнесены продукты, не содержащие вредных элементов. Это свежие и замороженные фрукты, овощи, свежие и замороженные мясо, птица, рыба, а также различные крупы и яйца. Ко второй категории отнесут продукты, которые не могут претендовать на обозначение «здоровых», такие как шоколад, кондитерские изделия, а также энергетические батончики и напитки, а также спиртное. В третьей категории окажутся продукты и допустимые значения их компонентов, при которых можно относить товар к здоровому питанию. Это сушеные фрукты, орехи, сухие завтраки, полуфабрикаты и некоторые другие виды [10].

«Роспотребнадзор» предложил альтернативную систему «светофор» с использованием красного, желтого и зеленого цветов для обозначения степени пользы товара [10].

Новые технологии производства продуктов питания является позитивным фактором для предприятия, так как позволяют улучшать качество и другие потребительские свойства продуктов питания, повышать интерес населения и формировать лояльного потребителя.

Технический прогресс в пищевой промышленности связан с достижениями науки, особенно науки о питании. Одним из немаловажных факторов развития является ухудшение экологической обстановки и жесткая конкуренция на продовольственном рынке. Все это приводит не только к совершенствованию технологии получения традиционных продуктов, но и к созданию продуктов нового поколения: низкокалорийных, полезных для здоровья, со сбалансированным составом и функциональными свойствами, возможностью быстрого приготовления и длительного хранения [25].

Научной основой современной стратегии производства пищи является изыскание новых ресурсов незаменимых компонентов пищи, использование нетрадиционных видов сырья, создание новых прогрессивных технологий, позволяющих повысить пищевую и биологическую ценность продукта, придать ему заданные свойства, увеличить срок хранения [25].

В настоящее время большое внимание уделяется разработке функциональных продуктов для здорового питания. Основная задача функциональной пищи – оказание положительного физического эффекта на организм человека и тем самым укрепление его здоровья.

В условиях современного рынка производство качественной, рентабельной, конкурентоспособной продукции просто невозможно без использования передовых технологий и инновационных решений в области обеспечения людей продуктами питания. Инновации в сфере пищевых технологий подчинены поиску способов и средств, обеспечивающих экономичное получение и гарантирующих максимальные безопасность и качество пищевых продуктов, включая пищевую ценность, органолептические свойства, а также свойства, определяющие пользу для здоровья, совокупность которых непосредственно зависит от ингредиентного состава пищевого продукта [25].



Приоритетными инновационными направлениями в сфере пищевых производств являются разработка перспективных способов производства, хранения, транспортировки и переработки продукции; формирование механизмов по рациональному использованию сырья; разработка новых видов высококачественных пищевых продуктов; совершенствование способов продвижения продукции до потребителя [25].

Новые микрорайоны в г. Челябинске являются позитивным фактором для предприятия, так как для продуктовых магазинов – это неосвоенные ниши, ниши, где нет конкуренции, по крайней мере в начале, когда можно сформировать лояльного клиента.

Рассмотрим какие районы Челябинска можно считать наиболее перспективными, с точки зрения их развития в ближайшем будущем.

Несмотря на кризис и пандемию Челябинск активно строится. Помогает в этом и госпрограмма льготной ипотеки под 6,5% годовых. Для стимулирования развития жилищного строительства на объекты социальной, инженерной инфраструктуры в 2021 году регионом были привлечены из федерального бюджета по программе «Стимул» более 700 млн. рублей.

Рынок ипотечного кредитования активизировался, с начала года средневзвешенная процентная ставка по ипотечным кредитам в Челябинской области снизилась на 1,7%. За 10 месяцев текущего года жителям области было выдано более 37 тысяч ипотечных жилищных кредитов почти на 62 млрд. руб., это больше, чем за соответствующий период прошлого года, на 38%. Значительный рост ипотечного кредитования отмечается с июня 2020 года, когда месячный объем выдач стал последовательно увеличиваться и в октябре достиг рекордной за последние три года отметки в 10 млрд. руб. (в предыдущие годы месячный объем выдач не превышал 6,7. млрд руб.). По объемам выдачи Челябинская область занимает 3-е место в Уральском федеральном округе и 13-е место в России [25].

Южно-Уральская Корпорация жилищного строительства и ипотеки продолжает инвестировать средства в инфраструктуру поселка «Западный» и квартала «Белый хутор». Новый вектор для компании – строительство школы на 1100 учени-

ков и президентской деревни к саммитам ШОС и БРИКС 2020. Флагманский проект компании продолжает развиваться, а вместе с ним формируется новая социальная инфраструктура будущей агломерации «Большой Челябинск».

В 2013 году в поселке «Западный» Сосновского района в 5 км от Челябинска началось строительство загородного квартала «Белый хутор». Экологически чистая локация не имела ни дорог, ни сетей, ни какой бы то ни было социальной инфраструктуры. Спустя пять лет в «Белом хуторе» заселены уже десять домов разной этажности, в них живут более 900 семей, которые обеспечены муниципальным детским садом и офисом врача общей практики. На очереди – школа.

При строительстве жилых домов в «Белом хуторе» Корпорация использовала монолитно-каркасную технологию с применением мокрого фасада. Особое внимание застройщик уделил вопросам благоустройства и озеленения территории.

Строительство школы на 1100 учеников в «Белом хуторе» - инициатива застройщика ЮУ КЖСИ. Кроме школы, в «Белом хуторе» запланировали строительство второго детского сада на 220 мест. Он появится рядом с действующим МДОУ № 51. В будущем оба учреждения планируют объединить со школой в большой центр непрерывного образования. Помимо этого, в квартале откроют детскую танцевальную школу, она разместится во входной группе микрорайона.

Возведение многоквартирных домов продолжится. В «Белом хуторе» появятся еще восемь объектов разной этажности [25].

Знаковым этапом развития «Белого хутора» стал проект коттеджного поселка, расположившегося по соседству. Его реализация пройдет в два этапа: первая очередь – дома класса «стандарт» площадью около 80 кв. м, бронирование и продажи которых уже стартовали, вторая – класса «премиум». Ценовая политика будет зависеть от типа дома, его расположения внутри поселка, близости к лесному массиву или озеру, а также площади и уровня отделки

Сегодня жители «Белого хутора» и поселка «Западный» могут свободно получать социальные и бытовые услуги. Работают детский сад, муниципальный офис врача общей практики, аптека, супермаркет, офис управляющей компании, паспортный стол, кулинария и салон красоты [25].

Далее следует провести анализ микросреды. С этой целью можно использовать модель пяти конкурентных сил М. Портера, которая включает потребителей, поставщиков, существующих конкурентов, потенциальных конкурентов и товары-субституты [17].

Факторы микросреды для предприятия ООО «АгроТорг» сгруппированы в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Матрица факторов микросреды

Наименование силы М. Портера	Фактор
Поставщики	Большая зависимость от качества и цен товаров поставщиков
	Часть продуктов питания не поставляется в связи с продуктовым эмбарго
Потребители	Большое число лояльных клиентов в существующих магазинах ООО «АгроТорг»
	В магазины ООО «АгроТорг» не приезжают клиенты с отдалённых микрорайонов
	Небольшой средний чек в магазинах ООО «АгроТорг»
	Высокая частота посещения магазинов сети
Конкуренты	Низкий уровень конкуренции в новых районах города Челябинска
	Высокий уровень конкуренции в хорошо освоенных районах Челябинска
	Более высокие цены на отдельные категории товаров у основных конкурентов
Потенциальные конкуренты	Большая стоимость лицензии на торговлю алкогольной продукцией препятствует выходу на рынок новых конкурентов
	Отсутствие необходимости лицензирования табачной продукции способствует выходу на рынок новых конкурентов
	Большие финансовые вложения для открытия продуктового магазина препятствует выходу на рынок новых конкурентов
Товары-субституты	Специфических товаров-субститутов нет
	Товары-аналоги представляются всеми предприятиями на рынке, реализующими продукты питания, в большом ассортименте

Далее следует рассмотреть каждый из представленных факторов подробнее.

Проанализируем поставщиков. Поставщиков у предприятия ООО «АгроТорг» много. К числу основных можно отнести следующие фирмы:

- большой ассортимент поставляемой продукции: «База «Нептун» и «Гавань»;
- замороженные полуфабрикаты: «Нева», «Айсберри», «Мираторг»;
- печенье: «Яшкино», «Поляна», «Денди», «Питербалт»;
- молочная продукция, колбасные изделия: «Продстар», «Маркет Лайн», «Данон»;
- пиво: «Жигули», «Балтика», «Хайникен»;
- соки, лимонады, вода: «Кока-кола», «Асканья», «Лайм», «Сады Придонья»;
- сигареты: «СНС»;
- бакалея: «Парфюм», «Вита», «Мегаполис»;
- жевательная резинка: «Сладкая планета»;
- шоколадная продукция: «Шоколадный город»;
- корма для животных: «Энерго»;
- бытовая химия «Баташов»;
- выпечка, торты: «Каравай-хлеб», «Фили Бейкер».

Часть продуктов питания не поставляется в связи с продуктовым эмбарго, это усложняет работу предприятия.

Большая зависимость от качества и цен товаров поставщиков тоже негативно сказывается на деятельности предприятия, так как невозможно беспрепятственно менять поставщиков по своему усмотрению, необходимо тщательно проводить отбор поставщиков в соответствии с требованиями качества, стабильности и надёжности поставок, цен.

Рассмотрим покупателей.

Большое число лояльных клиентов в существующих магазинах ООО «АгроТорг» обеспечивается за счёт удобства расположения магазинов, приемлемых цен, высокого качества продукции, оптимального ассортимента.

В магазины ООО «АгроТорг» не приезжают клиенты с отдалённых микрорайонов, так как магазин является форматом «у дома».

Небольшой средний чек в магазинах ООО «АгроТорг» обусловлен тем, что многие люди из близлежащих домов совершают покупки в конкурентных сетевых магазинах («Лента», «Магнит», «Дикси», «Ашан» и других).

Далее следует рассмотреть уровень конкуренции в отрасли.

Основные конкуренты сети магазинов «Пятёрочка» в целом по России с указанием доли рынка приведены на рисунке 1.3.

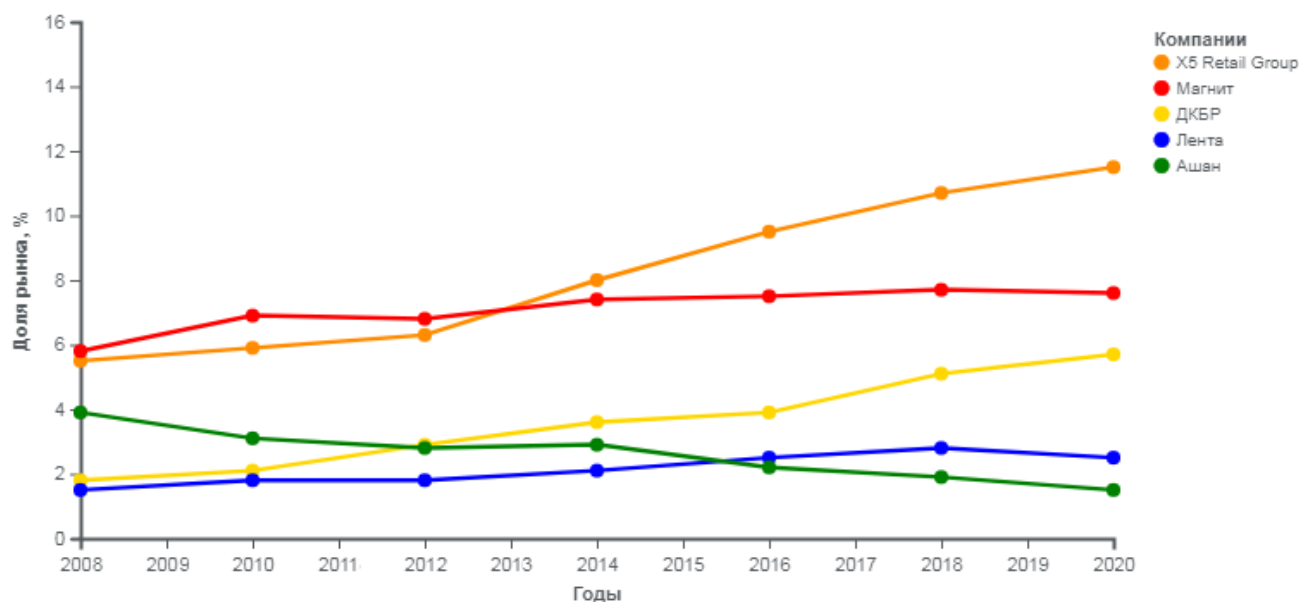


Рисунок 1.3 – Конкуренты сети магазинов «Пятёрочка» в целом по России

В соответствии с приведёнными данными видно, что наибольшую долю рынка с позитивной динамикой роста занимает сеть магазинов «Пятёрочка».

Сравнительная оценка конкурентов по доле рынка приведена в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Сравнительная оценка конкурентов по доле рынка

В процентах

Компания	Доля рынка		
	2018 год	2019 год	2020 год
«X5 Retail Group»	9,5	10,7	11,5
«Магнит»	7,5	7,7	7,6
«ДКБР»	3,9	5,1	5,7
«Лента»	2,5	2,8	2,5
«Ашан»	2,2	1,9	1,5
Остальные предприятия	74,4	71,8	71,2

Рыночная доля по выручке сети магазинов «Пятёрочка» по итогам 2020 года составила 11,5%.

Ближайший конкурент – «Магнит» с долей рынка продовольственной розницы 7,6% (вместе с непродовольственным и нерозничным бизнесом – 9,6%).

Конкуренты филиала «Западный» магазинов сети «Пятёрочка» приведены на рисунке 1.4.



Рисунок 1.4 – Конкуренты филиала «Западный» магазинов сети «Пятёрочка»

Высокая частота посещения магазинов сети «Пятёрочка» свидетельствует о целесообразности существования имеющихся магазинов сети и открытии новых.

Основные конкуренты предприятия представлены в таблице 1.4.

Таблица 1.4 – Конкуренция на рынке

Наименование конкурента	Доля рынка в микрорайоне, в процентах	Параметры сравнения			Другие особенности
		Ассортимент продукции	Качество продукции	Цена продукции	
ООО «Агро-Торг» («Пятёрочка») – 2 магазина	32	Широкий	Отличное	Средняя	Имеется бытовая химия, много поставщиков
«Магнит» – 2 магазина	28	Широкий	Отличное	Средняя	Имеется бытовая химия, много поставщиков
«Монетка»	14	Широкий	Отличное	Выше средней	Имеется бытовая химия, много поставщиков
«Продуктовый магазин»	7	Средний	Хорошее	Высокая	Круглосуточное обслуживание
«Овощи и фрукты»	5	Узкий	Хорошее	Высокая	Только овощи и фрукты, другой продукции нет
«Таврия»	5	Узкий	Хорошее	Высокая	Только мясная продукция
«Мясная лавка»	4	Узкий	Хорошее	Высокая	Только мясная продукция
«Фреш-маркет»	3	Узкий	Хорошее	Высокая	Имеются готовые блюда (второе, салаты), выпечка, кондитерские изделия
«Уральская фабрика мяса»	2	Узкий	Хорошее	Высокая	Только мясная продукция
Итого	100	-	-	-	-

В соответствии с данными, приведёнными в таблице 1.4 видно, что основным конкурентом в указанном микрорайоне является сеть «Магнит» (2 магазина), «Пятёрочка» лидирует по доле рынка.

Прямыми конкурентами магазинов «Пятёрочка» являются «Магнит» и «Монетка», остальные магазины узкоспециализированные. Более высокие цены на отдельные категории товаров у основных конкурентов преимуществом для ООО «АгроТорг», так как клиенты склонны при одинаковом качестве выбирать магазины с более низкими ценами.

Отмечается очень низкий уровень конкуренции в новых районах города Челябинска, так как районы новые, не все жители ещё переехали, не все сетевые продовольственные магазины открылись.

Высокий уровень конкуренции в хорошо освоенных районах Челябинска является угрозой для ООО «АгроТорг», так как может привести к убыточности бизнеса при открытии магазинов в давно существующих районах города. В данном случае следует тщательно провести анализ рынка, прежде чем открыть новый магазин сети.

Проанализируем угрозу появления потенциальных конкурентов для ООО «АгроТорг» на рынок.

Большая стоимость лицензии на торговлю алкогольной продукцией и большие финансовые вложения для открытия продуктового магазина препятствуют выходу на рынок новых конкурентов. Однако, отсутствие необходимости лицензирования табачной продукции способствует выходу на рынок новых конкурентов.

Рассмотрим угрозу появления товаров-заменителей.

Специфических товаров-субститутов нет, тогда как товары-аналоги представляются всеми предприятиями на рынке, реализующими продукты питания, в большом ассортименте.

По итогам анализа внешней среды предприятия были выявлены основные воздействующие факторы.

Взвешенная оценка факторов внешней среды для объекта исследования представлена в таблице 1.5.



Таблица 1.5 – Оценка факторов внешней среды

В баллах

Факторы внешней среды	Вес	Оцен-ка	Взвешенная оценка
<b>Возможности</b>			
Продуктовое эмбарго привело к переориентации на отечественного производителя	0,02	2	0,04
Доступность банковского кредитования (лёгкость взятия кредитов, минимальный набор документов)	0,03	5	0,15
Невысокие ставки по кредитам для юридических лиц	0,05	5	0,25
Низкий уровень инфляции в последние годы	0,01	4	0,04
Низкий процент ключевой ставки	0,02	3	0,06
Большой выбор разнообразной продукции на прилавках магазинов стимулирует к увеличению объёмов покупок потребителей	0,13	5	0,65
Большое число жителей в г. Челябинске	0,15	5	0,75
Новое оборудование для оснащения торговых залов продуктовых магазинов	0,04	5	0,20
Технология деления продукты по степени полезности	0,01	5	0,05
Новые технологии производства продуктов питания	0,04	5	0,20
Новые микрорайоны в г. Челябинске	0,08	5	0,40
Большое число лояльных клиентов в существующих магазинах ООО «АгроТорг»	0,15	5	0,75
Высокая частота посещения магазинов сети	0,08	5	0,40
Большая стоимость лицензии на торговлю алкогольной продукцией препятствует выходу на рынок новых конкурентов	0,01	5	0,05
Большие финансовые вложения для открытия продуктового магазина препятствует выходу на рынок новых конкурентов	0,01	5	0,05
Специфических товаров-субститутов нет	0,01	5	0,05
Низкий уровень конкуренции в новых районах города Челябинска	0,15	5	0,75
Более высокие цены на отдельные категории товаров у основных конкурентов	0,01	5	0,05
<b>Итого</b>	1,00	-	4,89
<b>Угрозы</b>			
Появление коронавирусной инфекции привело к повышенным расходам на антисептики для посетителей и маски для сотрудников	0,03	3	0,09

## Окончание таблицы 1.5

В баллах

Факторы внешней среды	Вес	Оцен-ка	Взвешенная оценка
Проверки (налоговая, трудовая и пожарная инспекции, Роспотребнадзор и другие инстанции) отвлекают руководство и сотрудников предприятий от рабочего процесса	0,02	3	0,06
Рост курса доллара и евро приводит к повышению цен на продукцию иностранного производства	0,02	3	0,06
Отменён ЕНВД	0,03	3	0,09
Высокие цены на продукты питания зарубежного производства	0,03	3	0,09
Повышение цен на топливо (бензин, газ)	0,03	3	0,09
Тарифные пошлины ведут к росту стоимости продукции для конечного потребителя	0,04	3	0,12
Снижение реальных доходов населения	0,09	5	0,45
Ухудшение экологической составляющей в результате свалок от сгнивших во время не реализованных продуктов	0,03	3	0,09
Большая зависимость от качества и цен товаров поставщиков	0,15	5	0,75
Часть продуктов питания не поставляется в связи с продуктовым эмбарго	0,03	5	0,15
В магазины ООО «АгроТорг» не приезжают клиенты с отдалённых микрорайонов	0,15	5	0,75
Небольшой средний чек в магазинах ООО «АгроТорг»	0,11	5	0,55
Высокий уровень конкуренции в хорошо освоенных районах Челябинска	0,15	5	0,75
Отсутствие необходимости лицензирования табачной продукции способствует выходу на рынок новых конкурентов	0,06	4	0,24
Товары-аналоги представляются всеми предприятиями на рынке, реализующими продукты питания, в большом ассортименте	0,03	3	0,09
Итого	1,00	-	4,42

Взвешенная оценка факторов внешней среды проводится по следующему алгоритму. В первой колонке указываются возможности и угрозы. Далее основе оценки вероятного воздействия данного фактора на стратегическую позицию

предприятия каждому фактору присваивается весовое значение от самого важного (единица). Общая сумма равна единице. Затем дается оценка каждого фактора по балльной шкале от 1 до 5 (от менее значимого к наиважнейшему).

Оценки основаны на специфической реакции предприятия на этот фактор. Затем путем умножения его веса на оценку определяются взвешенные оценки каждого фактора. Далее подсчитывается суммарная взвешенная оценка для предприятия.

Суммарная оценка (с той же градацией, как оценка каждого фактора) указывает на степень реакции предприятия на факторы внешней среды.

Балльная оценка факторов внешней среды позволила выявить для предприятия ряд возможностей, которых больше, чем угроз (4,4 балла по угрозам и 4,6 балла по возможностям), значит внешняя среда благоприятная. В данном случае оценка показывает, что реакция предприятия находится на уровне выше среднего значения.

Далее выбираем наиболее значимые факторы из угроз и возможностей внешней среды (свыше или равно 0,75 балла).

Таким образом, можно сформировать основные возможности и угрозы, влияющие на деятельность предприятия (таблица 1.6).

Таблица 1.6 – Основные угрозы и возможности ООО «АгроТорг»

Возможности	Угрозы
Большое число жителей в г. Челябинске	Большая зависимость от качества и цен товаров поставщиков
Большое число лояльных клиентов в существующих магазинах ООО «АгроТорг»	В магазины ООО «АгроТорг» не приезжают клиенты с отдалённых микрорайонов
Низкий уровень конкуренции в новых районах города Челябинска	Высокий уровень конкуренции в хорошо освоенных районах Челябинска

Таким образом, определены наиболее существенные возможности и угрозы для предприятия, которые будут использоваться при формировании матрицы SWOT.

## 1.2.2 Анализ внутренней среды предприятия

Изучение внутренней среды предприятия ООО «АгроТорг» направлено на уяснение того, какими сильными и слабыми сторонами оно обладает [17]. Факторы внутренней среды ООО «АгроТорг» в различных срезях представлены в таблице 1.7.

Таблица 1.7 – Факторы внутренней среды

Управление	Маркетинг	Финансы	Кадры
Очень сложная система управления огромной торговой сетью магазинов по всей стране	Широкий ассортимент продукции	Приемлемые значения показателей рентабельности и прибыли	Большая физическая и эмоциональная нагрузка продавцов-кассиров
Недостаточное присутствие на рынке в новых микрорайонах города Челябинска	Экономичные цены	Имеются финансовые ресурсы для развития бизнеса	Невысокая заработная плата продавцов-кассиров
Постоянное поддержание актуального ассортимента продукции	Развитая скидочная система	Невысокие показатели ликвидности и финансовой устойчивости	Социальные гарантии, оформление согласно ТК РФ
Организационная структура управления соответствует условиям внешней среды	Не круглосуточный режим работы магазинов сети «Пятёрочка»	Неликвидный баланс предприятия	Тщательная система отбора продавцов-кассиров
Повышенные транспортные расходы в связи с доставкой продукции для перепродажи в отдалённые районы города	Свежесть продукции и близость к дому	Приемлемые значения показателей оборачиваемости	Сдельная заработная плата стимулирует рост объёмов продаж

Далее рассматривается каждый фактор внутренней среды предприятия более подробно.

Сначала рассматривается управленческий срез для предприятия ООО «АгроТорг».

Очень сложная система управления огромной торговой сетью магазинов по всей стране ООО «АгроТорг» приводит к возникновению проблем в координации между отделами предприятия, к росту затрат на аппарат управления, к конфликтам между отдельными подразделениями за ресурсы предприятия, к проблеме согласованности действий между подразделениями и другим проблемам. Для решения данных проблем требуются высококвалифицированные руководящие кадры, необходимо разработать систему профессионального развития работников.

Недостаточное присутствие на рынке в новых микрорайонах города Челябинска свидетельствует о необходимости географического расширения предприятия. В новых микрорайонах города конкуренция крайне низкая, что представляет возможность занятия свободных ниш.

Постоянное поддержание актуального ассортимента продукции позволяет предприятию занимать устойчивые позиции на рынке, максимально удовлетворяя потребности клиентов.

Организационная структура управления соответствует условиям внешней среды, что даёт предприятию ряд преимуществ: оно может выходить на новые географические рынки, при этом штат предприятия не сильно увеличивается.

При увеличении числа магазинов затраты на доставку продукции снижаются, а, следовательно, предприятие имеет возможность либо установления более низких цен на продукцию для обеспечения конкурентного преимущества на рынке, либо может получать большую прибыль, чем ранее.

Повышенные транспортные расходы в связи с доставкой продукции для перепродажи в отдалённые районы города предприятия приводят к тому, что расходы предприятия увеличиваются, однако относительно основных конкурентов предприятие старается удерживать самые низкие цены для удержания лояльных потребителей.

Далее рассматривается маркетинговый срез для предприятия ООО «Агро-Торг».

Широкий ассортимент продукции и экономичные цены позволяет в полной мере удовлетворять потребности клиентов, делая их лояльными. Предприятие специально не делает большую наценку на продукцию, чтобы обеспечить лояльность потребителей. Самые ходовые и популярные товары в сети отличаются минимальными ценниками, позиции социального значения не имеют коммерческой наценки.

Развитая скидочная система свидетельствует о том, что маркетинговая политика достаточно продуманная: проводятся различные акции, имеется бонусная система, система лояльности и другие факторы, обеспечивающие конкурентное преимущество.

В «Пятёрочках» есть стабильные скидки для граждан-пенсионеров. Для всех людей с удостоверением действует 10% скидка каждый понедельник в промежутки с 9.00 до 13.00. В остальное время гражданин может получить понижение цен на 5% до полудня. Чтобы воспользоваться услугой, необходимо предъявить документ – удостоверение, социальную карту.

Также во всех магазинах сети «Пятёрочка» действуют актуальные скидки для семейных клиентов с детьми. На все товары можно получить приятный дисконт с 9.00 до 17.00 при наличии детей до 12 лет (кроме товаров из отделов алкоголя и табака).

Не круглосуточный режим работы магазинов сети «Пятёрочка» является основным недостатком, так как в рассматриваемом микрорайоне один конкурентный магазин работает круглосуточно.

Свежесть продукции и близость к дому обусловлено грамотной маркетинговой политикой. Управляющий филиала «Западный» успевает решать все текущие вопросы и заниматься стратегическим планированием.

На прилавках магазинов «Пятёрочка» всегда свежая продукция. Для этого в каждом универсаме введена специальная позиция контролера свежести, который обязан проверять срок годности всех позиций, выложенных на полки. При обна-

ружении просроченного товара управляющий возвращает деньги клиентам, предлагает презент за счет магазина или аналог по той же цене независимо от количества купленных испорченных позиций.

Близость к дому и широкий выбор также являются преимуществами для предприятия. Универсамы открыты в каждом микрорайоне, представлены в соседних кварталах, что удобно для жителей любого города. Выбор товаров достаточно разнообразен, чтобы удовлетворить потребности населения. Постоянные скидки и акции стимулируют потребителей чаще посещать магазины «Пятерочка».

Далее рассматривается финансовый срез.

Приемлемые значения показателей рентабельности и прибыли обусловлены большими объемами продаж и высокой лояльностью основных потребителей ООО «АгроТорг».

У предприятия ООО «АгроТорг» имеются финансовые ресурсы для развития бизнеса в соответствии с данными финансовой отчетности – формой №1 («Бухгалтерский баланс») и формой № 2 («Отчёт о финансовых результатах»). По данным бухгалтерского баланса величина денежных средств на конец 2020 года составляет 2 780 тыс. руб., а нераспределённая прибыль – 9 471 тыс. руб. В соответствии с данными отчёта о финансовых результатах чистая прибыль составила 2 499 тыс. руб.

Невысокие показатели ликвидности и финансовой устойчивости ООО «АгроТорг» объясняются большой величиной кредиторской задолженности в пассиве баланса предприятия.

Неликвидный баланс предприятия ООО «АгроТорг» свидетельствуют о его низкой платёжеспособности, что является неблагоприятным фактором в развитии предприятия.

Приемлемые значения показателей оборачиваемости обусловлены достаточно большой величиной выучки, которая увеличилась почти в 2 раза в 2019 году по сравнению с 2018 годом в результате открытия ещё одного магазина.

Далее следует рассмотреть кадровый срез для рассматриваемого предприятия ООО «АгроТорг».

Большая физическая и эмоциональная нагрузка продавцов-кассиров обусловлены спецификой работы, что приводит к недостаточной удовлетворённости труда основных сотрудников предприятия.

Невысокая заработная плата продавцов-кассиров также является неблагоприятным фактором, снижающим мотивацию персонала.

Также стоит отметить социальные гарантии, оформление согласно ТК РФ на предприятии ООО «АгроТорг», сотрудники заменяют друг друга во время болезни и отпусков.

На предприятии действует тщательная система отбора продавцов-кассиров и сдельная заработная плата, которая стимулирует рост объёмов продаж. Эти факторы являются благоприятными для предприятия.

Далее проведена ранжированная оценка факторов внутренней среды ООО «АгроТорг» аналогично методике ранжирования факторов внешней среды.

Взвешенная оценка факторов внутренней среды проводится по следующему алгоритму. В первой колонке указываются возможности и угрозы ООО «АгроТорг».

Далее основе оценки вероятного воздействия данного фактора на стратегическую позицию предприятия каждому фактору присваивается весовое значение от самого важного (единица). Общая сумма равна единице. Затем дается оценка каждого фактора по балльной шкале от 1 до 5 (от менее значимого к наиважнейшему). Оценки основаны на специфической реакции предприятия на этот фактор. Затем путем умножения его веса на оценку определяются взвешенные оценки каждого фактора. Далее подсчитывается суммарная взвешенная оценка для предприятия.

Балльная оценка факторов внутренней среды позволила выявить для предприятия ряд сильных сторон, которых больше, чем слабых сторон (4,79 балла по слабым сторонам и 4,42 балла по сильным сторонам), значит внутренняя среда благоприятная.

Оценка проставлялась на основе результатов опроса управленческого персонала предприятия (таблица 1.8).



Таблица 1.8 – Оценка сильных и слабых сторон ООО «АгроТорг»

В баллах

Наименование фактора	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
<b>Сильные стороны</b>			
Постоянное поддержание актуального ассортимента продукции	0,05	3	0,15
Организационная структура управления соответствует условиям внешней среды	0,08	4	0,32
Широкий ассортимент продукции	0,15	5	0,75
Экономичные цены	0,15	5	0,75
Приемлемые значения показателей рентабельности и прибыли	0,05	3	0,15
Имеются финансовые ресурсы для развития бизнеса	0,15	5	0,75
Приемлемые значения показателей оборачиваемости	0,05	3	0,15
Тщательная система отбора продавцов-кассиров	0,05	4	0,20
Сдельная заработная плата стимулирует рост объёмов продаж	0,05	5	0,25
Развитая скидочная система	0,09	4	0,36
Свежесть продукции и близость к дому	0,11	5	0,55
Социальные гарантии, оформление согласно ТК РФ	0,02	2	0,04
Итого	1,00	-	4,42
<b>Слабые стороны</b>			
Невысокая заработная плата продавцов-кассиров	0,19	4	0,76
Недостаточное присутствие на рынке в новых микрорайонах города Челябинска	0,19	4	0,76
Повышенные транспортные расходы в связи с доставкой продукции для перепродажи в отдалённые районы города	0,11	4	0,44
Не круглосуточный режим работы магазинов сети «Пятёрочка»	0,19	4	0,76
Невысокие показатели ликвидности и финансовой устойчивости	0,08	4	0,32
Неликвидный баланс предприятия	0,06	2	0,12
Большая физическая и эмоциональная нагрузка продавцов-кассиров	0,09	4	0,36
Очень сложная система управления огромной торговой сетью магазинов по всей стране	0,09	3	0,27
Итого	1,00	-	3,79

Далее выбираем наиболее значимые факторы из сильны и слабых сторон внутренней среды (0,75 балла и выше).

Проанализировав таблицу 1.8, следует выделить наиболее важные сильные и слабые стороны ООО «АгроТорг», которые представлены в виде таблицы 1.9.

Таблица 1.9 – Основные сильные и слабые стороны ООО «АгроТорг»

Сильные стороны	Слабые стороны
Широкий ассортимент продукции	Невысокая заработная плата продавцов-кассиров
Экономичные цены	Недостаточное присутствие на рынке в новых микрорайонах города Челябинска
Имеются финансовые ресурсы для развития бизнеса	Не круглосуточный режим работы магазинов сети «Пятёрочка»

Сильные и слабые стороны предприятия, представленные в таблице 1.9, будут учитываться в заключительном этапе анализа внешней и внутренней среды, а именно в SWOT-анализе.

### 1.2.3 SWOT-анализ

SWOT-анализ является одним из самых распространенных методов, оценивающих в комплексе внутренние и внешние факторы, влияющие на развитие предприятия.

SWOT-анализ является удобной и универсальной методикой, которая поможет найти правильное адекватное ситуации решение [17].

SWOT анализ – это анализ сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз со стороны внешней окружающей среды. «S» и «W» относятся к состоянию самого предприятия, а «O» и «T» – к внешнему окружению предприятия.

В таблице 1.10 перечислены основные SWOT-факторы, влияющие на деятельность ООО «АгроТорг».

Таблица 1.10 – Матрица SWOT-анализа

Сильные стороны	Слабые стороны
Широкий ассортимент продукции	Недостаточное присутствие на рынке в новых микрорайонах города Челябинска
Экономичные цены	Невысокая заработная плата продавцов-кассиров
Имеются финансовые ресурсы для развития бизнеса	Не круглосуточный режим работы магазинов сети «Пятёрочка»
Возможности	Угрозы
Большое число жителей в г. Челябинске	Большая зависимость от качества и цен товаров поставщиков
Большое число лояльных клиентов в существующих магазинах ООО «АгроТорг»	В магазины ООО «АгроТорг» не приезжают клиенты с отдалённых микрорайонов
Низкий уровень конкуренции в новых районах города Челябинска	Высокий уровень конкуренции в хорошо освоенных районах Челябинска

В представленной таблице отражены самые важные и значимые факторы, воздействующие на предприятие. Они были определены по результатам ранжированной оценки факторов внешней и внутренней среды.

Далее следует количественная оценка сильных и слабых сторон, угроз и возможностей внешней среды.

Оценка значимости взаимного сочетания сильных и слабых сторон, возможностей и угроз ставится на пересечении строки и столбца. Если взаимная оценка значимости такого сочетания будет высокой, то и балльная оценка будет соответственно близка к пяти баллам, если же угроза не имеет взаимной значимости, то оценка значимости такого сочетания будет низкой – ближе к одному баллу. Средний уровень значимости взаимного влияния факторов оценивается в три балла.

Оценка взаимного влияния факторов внутренней среды и внешней среды осуществлялась управленческим персоналом предприятия. Полученные данные усреднялись и округлялись до целых значений.

Результаты взаимного влияния количественной оценки сильных и слабых сторон, возможностей и угроз представлены в таблице 1.11.

Таблица 1.11 – Матрица количественной оценки сильных и слабых сторон, угроз и возможностей внешней среды

В баллах

Характеристики SWOT		Сильные стороны			Слабые стороны		
		Широкий ассортимент продукции	Экономичные цены	Имеются финансовые ресурсы для развития бизнеса	Недостаточное присутствие на рынке в новых микрорайонах города Челябинска	Невысокая заработная плата продавцов-кассиров	Не круглосуточный режим работы магазинов сети «Пятёрочка»
Возможности	Большое число жителей в г. Челябинске	5	5	5	5	5	2
	Большое число лояльных клиентов в существующих магазинах ООО «АгроТорг»	5	5	4	5	5	3
	Низкий уровень конкуренции в новых районах города Челябинска	5	5	5	5	5	2
Угрозы	Большая зависимость от качества и цен товаров поставщиков	4	5	5	3	3	1
	В магазины ООО «АгроТорг» не приезжают клиенты с отдалённых микрорайонов	3	3	5	5	5	2
	Высокий уровень конкуренции в хорошо освоенных районах Челябинска	2	2	5	5	5	1

В таблице 1.11 рассмотрены возможные сочетания сильных сторон с угрозами и возможностями, а также слабых сторон с угрозами и возможностями. Далее оценена по пятибалльной шкале степень взаимодействий сочетаний слабых и сильных сторон, угроз и возможностей внешней среды ООО «АгроТорг». На пересечении строки и столбца указана экспертная оценка значимости данного сочетания угроз и сильных сторон, возможностей и сильных сторон для предприятия. Суммируя полученные оценки, можно определить общую значимость сильных и слабых сторон, угроз и возможностей внешней среды предприятия (таблица 1.12).

Таблица 1.12 – Совокупная количественная оценка сильных и слабых сторон, угроз и возможностей

В баллах			
Сильные стороны	Оценка	Слабые стороны	Оценка
Широкий ассортимент продукции	24	Недостаточное присутствие на рынке в новых микрорайонах города Челябинска	28
Экономичные цены	25	Невысокая заработная плата продавцов-кассиров	28
Имеются финансовые ресурсы для развития бизнеса	29	Не круглосуточный режим работы магазинов сети «Пятёрочка»	11
Возможности	Оценка	Угрозы	Оценка
Большое число жителей в г. Челябинске	27	Большая зависимость от качества и цен товаров поставщиков	21
Большое число лояльных клиентов в существующих магазинах ООО «АгроТорг»	27	В магазины ООО «АгроТорг» не приезжают клиенты с отдалённых микрорайонов	23
Низкий уровень конкуренции в новых районах города Челябинска	27	Высокий уровень конкуренции в хорошо освоенных районах Челябинска	20

Количественная оценка сильных и слабых сторон, возможностей и угроз позволяет расставить приоритеты и на основе последних распределять ресурсы между различными проблемами.

Наиболее сильной стороной ООО «АгроТорг» является наличие финансовых ресурсов для развития бизнеса, самые слабые стороны предприятия – недостаточное присутствие на рынке в новых микрорайонах города Челябинска и невысокая заработная плата продавцов-кассиров.

Самой существенной угрозой для предприятия ООО «АгроТорг» является тот факт, что в магазины не приезжают клиенты с отдалённых микрорайонов.

Основными возможностями служат большое число жителей в г. Челябинске, большое число лояльных клиентов в существующих магазинах ООО «АгроТорг» и низкий уровень конкуренции в новых районах города Челябинска.

Далее матрица количественной оценки сильных и слабых сторон внутренней среды, угроз и возможностей внешней среды преобразуется в проблемное поле. Те факторы, которые связаны между собой – объединяются и на пересечении образуется проблемное поле, где следует предложить решение по ликвидации возникающей проблемы. Полученные результаты дают количественную оценку важности каждого из решений, и в дальнейшем будут учитываться при разработке мер по улучшению работы ООО «АгроТорг».

Все возможные варианты действий (формирование проблемного поля в рамках SWOT-анализа) представлены в таблице 1.13.

Таблица 1.13 – Формирование проблемного поля в рамках SWOT-анализа

Характеристики SWOT		Сильные стороны			Слабые стороны		
		Широкий ассортимент продукции	Экономичные цены	Имеются финансовые ресурсы для развития бизнеса	Недостаточное присутствие на рынке в новых микрорайонах города Челябинска	Невысокая заработная плата продавцов-кассиров	Не круглосуточный режим работы магазинов сети «Пятёрочка»
Возможности	Большое число жителей в г. Челябинске	Открытие ещё одного магазина сети в новом микрорайоне города Челябинска (92)			Повышение заработной платы персоналу (28)		Переход на круглосуточный режим работы (11)
	Большое число лояльных клиентов в существующих магазинах ООО «АгроТорг»						
	Низкий уровень конкуренции в новых районах города Челябинска						
Угрозы	Большая зависимость от качества и цен товаров поставщиков	Расширение числа поставщиков (14)			Повышение заработной платы персоналу (28)		Переход на круглосуточный режим работы (11)
	В магазины ООО «АгроТорг» не приезжают клиенты с отдалённых микрорайонов						
	Высокий уровень конкуренции в хорошо освоенных районах Челябинска						

Таким образом, сформировано проблемное поле в рамках SWOT-анализа. Далее осуществляется ранжирование проблем и решений предприятия ООО «АгроТорг», что представлено в таблице 1.14.

Таблица 1.14 – Ранжирование проблем и решений предприятия

Решение проблемы	В баллах	
	Оценка	Ранг
Открытие ещё одного магазина сети в новом микрорайоне города Челябинска	92	1
Повышение заработной платы персоналу	28	2
Расширение числа поставщиков	14	3
Переход на круглосуточный режим работы	11	4

Таким образом, для улучшения финансового состояния требуется открытие ещё одного магазина сети в новом микрорайоне города Челябинска.

### **1.3 Анализ текущего финансового состояния ООО «АгроТорг»**

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

Целью финансового анализа является анализ финансового состояния предприятия, интерпретация финансовых коэффициентов и показателей, оценка причин их изменения и разработка управленческих рекомендаций по их улучшению.

Горизонтальный анализ заключается в сопоставлении финансовых данных предприятия за прошедшие периоды (года) в относительном и абсолютном виде [9]. Цель горизонтального анализа предприятия ООО «АгроТорг» состоит в том, чтобы выявить абсолютные и относительные изменения величин различных статей баланса за рассматриваемые периоды и дать оценку этим изменениям.

Основным источником информации для анализа финансового состояния предприятия ООО «АгроТорг» служит «Бухгалтерский баланс» предприятия за 2018 – 2020 гг. (приложение А). В таблице 1.15 представлен горизонтальный анализ баланса на конец 2018 – 2020 гг. ООО «АгроТорг».

Таблица 1.15 – Горизонтальный анализ баланса ООО «АгроТорг»

В тыс. руб.

Статья	Сумма			Абсолютное изменение		Относительное изменение, в процентах	
	на конец 2018 г.	на конец 2019 г.	на конец 2020 г.	2018 – 2019 гг.	2019 – 2020 гг.	2018 – 2019 гг.	2019 – 2020 гг.
<b>I. Внеоборотные активы</b>							
Основные средства	5 664	10 064	9 946	4 400	-118	77,68	-1,17
Итого по разделу I	5 664	10 064	9 946	4 400	-118	77,68	-1,17
<b>II. Оборотные активы</b>							
Запасы	1 527	3 123	2 334	1 596	-789	104,52	-25,26
Налог на добавленную стоимость	588	1 156	1 245	568	89	96,60	7,70
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	235	276	300	41	24	17,45	8,70
Денежные средства	1 248	1 790	2 780	542	990	43,43	55,31
Прочие оборотные активы	35	17	19	-18	2	-51,43	11,76
Итого по разделу II	3 633	6 362	6 678	2 729	316	75,12	4,97
Баланс	9 297	16 426	16 624	7 129	198	76,68	1,21
<b>III. Капитал и резервы</b>							
Уставный капитал	100	100	100	0	0	0,00	0,00
Нераспределенная прибыль	5 595	7 127	9 471	1 532	2 344	27,38	32,89
Итого по разделу III	5 695	7 227	9 571	1 532	2 344	26,90	32,43
<b>IV. Долгосрочные обязательства</b>							
Заёмные средства	0	0	0	0	0	-	-
Итого по разделу IV	0	0	0	0	0	-	-
<b>V. Краткосрочные обязательства</b>							
Заёмные средства	565	2 565	0	2 000	-2 565	353,98	-100,00
Кредиторская задолженность	3 037	6 634	7 053	3 597	419	118,44	6,32
Итого по разделу V	3 602	9 199	7 053	5 597	-2 146	155,39	-23,33
Баланс	9 297	16 426	16 624	7 129	198	76,68	1,21



По результатам горизонтального анализа баланса (таблица 1.15) выявлено, что валюта баланса ООО «АгроТорг» ежегодно увеличивается с 9 297 тыс. руб. до 16 624 тыс. руб., что говорит о развитии предприятия.

Внеоборотные активы ООО «АгроТорг» представлены исключительно основными средствами. Увеличение основных средств на конец 2019 года по сравнению с концом 2018 года (на 4 400 тыс. руб. или на 77,68%), это обусловлено покупкой помещения под организацию магазина в собственность. Всего в рассматриваемом филиале на сегодняшний день 2 магазина, которые находятся в собственности. Снижение основных средств на конец 2020 года по сравнению с концом 2019 года (на 118 тыс. руб. или на 1,17%) обусловлено начисляемой амортизацией. В части оборотных активов произошло увеличение всех статей во всех рассматриваемых периодах, за исключением запасов на конец 2020 года.

Запасы предприятия ООО «АгроТорг» существенно увеличились на конец 2019 года по сравнению с концом 2018 года (на 1 596 тыс. руб. в 2019 году или на 104,52%) за счёт открытия нового магазина и необходимости пополнения оборотных средств. На конец 2020 года, напротив, произошло снижение запасов в связи с тем, что часть продукции для перепродажи была распродана в новогодние праздники, а новая по завышенным ценам не приобреталась.

Налог на добавленную стоимость по приобретённым ценностям также имел тенденцию к росту (на 155 тыс. руб. в 2019 году и на 238 тыс. руб. в 2020 году), что обусловлено увеличением объёмов продаж предприятия.

Дебиторская задолженность отсутствует, так как все расчёты осуществляются за наличный и безналичный расчёт исключительно с физическими лицами.

Рост денежных средств предприятия ООО «АгроТорг» (на 542 тыс. руб. в 2019 году и на 990 тыс. руб. в 2020 году), что обусловлено притоком чистой прибыли по предприятию. Денежные средства и финансовые вложения предприятия увеличиваются в динамике, что положительно характеризует его состояние.

Прочие оборотные активы ООО «АгроТорг» имеют небольшие значения в абсолютном выражении (35 тыс. руб. – на конец 2018 года, 17 тыс. руб. – на конец 2019 года, 19 тыс. руб. – на конец 2020 года).

В пассивной части баланса ООО «АгроТорг» уставный капитал остался неизменным и составил 100 тыс. руб. во всех рассматриваемых периодах.

Горизонтальный анализ пассива ООО «АгроТорг» показал увеличение собственного капитала в динамике (на 1 532 тыс. руб. или на 27,38% в 2019 году и на 2 344 тыс. руб. или на 32,89% в 2020 году) за счёт роста нераспределённой прибыли ввиду притока чистой прибыли.

Долгосрочные заёмные средства предприятия отсутствуют во всех рассматриваемых периодах.

Краткосрочные заёмные средства ООО «АгроТорг» представлены краткосрочными банковскими кредитами (до трёх лет) и кредиторской задолженностью. На конец 2019 года происходит увеличение краткосрочных заёмных средств на 5 597 тыс. руб. или на 155,39% в результате получения кредита в банке на сумму 2 000 тыс. руб. для частичного приобретения помещения под магазин за счёт заёмных средств или на 353,98%. Кредиторская задолженность в этом же периоде увеличилась существенно – на 3 597 тыс. руб. или на 118,44% за счёт того, что в магазин необходимо было поставить много оборотных активов, чтобы заполнить прилавки.

На конец 2020 года происходит снижение краткосрочных заёмных средств на 2 565 тыс. руб. или на 100% в результате полного погашения кредита. Кредиторская задолженность в этом же периоде увеличилась несущественно – на 419 тыс. руб. или на 6,32% за счёт пополнения оборотных средств в части запасов (продукция для перепродажи).

Таким образом, в активной части баланса происходит рост всех статей на конец 2020 года, что благоприятно и свидетельствует о стабильном развитии предприятия. В пассивной части баланса отмечается рост нераспределённой прибыли в динамике, также увеличивается кредиторская задолженность, тогда как краткосрочные заёмные средства снижаются до нулевого значения, что благоприятно для предприятия.

Вертикальный анализ баланса ООО «АгроТорг» на конец 2018 – 2020 гг. представлен в таблице 1.16.

Таблица 1.16 – Вертикальный анализ баланса ООО «АгроТорг»

Статья	Абсолютные величины, в тыс. руб.			Удельный вес, в процентах			Изменение доли, в процентах	
	на конец 2018 г.	на конец 2019 г.	на конец 2020 г.	на конец 2018 г.	на конец 2019 г.	на конец 2020 г.	2018 – 2019 гг.	2019 – 2020 гг.
<b>I. Внеоборотные активы</b>								
Основные средства	5 664	10 064	9 946	60,92	61,27	59,83	0,35	-1,44
Итого по разделу I	5 664	10 064	9 946	60,92	61,27	59,83	0,35	-1,44
<b>II. Оборотные активы</b>								
Запасы	1 527	3 123	2 334	16,42	19,01	14,04	2,59	-4,97
Налог на добавленную стоимость	588	1 156	1 245	6,32	7,04	7,49	0,71	0,45
Дебиторская задолженность	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Финансовые вложения	235	276	300	2,53	1,68	1,80	-0,85	0,12
Денежные средства и их эквиваленты	1 248	1 790	2 780	13,42	10,90	16,72	-2,53	5,83
Прочие оборотные активы	35	17	19	0,38	0,10	0,11	-0,27	0,01
Итого по разделу II	3 633	6 362	6 678	39,08	38,73	40,17	-0,35	1,44
Баланс	9 297	16 426	16 624	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00
<b>III. Капитал и резервы</b>								
Уставный капитал	100	100	100	1,08	0,61	0,60	-0,47	-0,01
Нераспределенная прибыль	5 595	7 127	9 471	60,18	43,39	56,97	-16,79	13,58
Итого по разделу III	5 695	7 227	9 571	61,26	44,00	57,57	-17,26	13,58
<b>IV. Долгосрочные обязательства</b>								
Заёмные средства	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Итого по разделу IV	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>V. Краткосрочные обязательства</b>								
Заёмные средства	565	2 565	0	6,08	15,62	0,00	9,54	-15,62
Кредиторская задолженность	3 037	6 634	7 053	32,67	40,39	42,43	7,72	2,04
Итого по разделу V	3 602	9 199	7 053	38,74	56,00	42,43	17,26	-13,58
Баланс	9 297	16 426	16 624	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

Вертикальный анализ активов баланса предприятия ООО «АгроТорг» (таблица 1.16) показал, что доля основных средств предприятия занимает свыше 60% валюты баланса предприятия, снижаясь к концу 2020 года до 59,83%. Снижение доли основных средств в балансе предприятия на конец 2020 года обусловлено начисляемой амортизацией на приобретённое в 2019 году здание.

Небольшую долю в структуре активов занимают запасы (16,42% на конец 2018 года, 19,01% на конец 2019 года и 14,04% – на конец 2020 года). Их доля сначала растёт на конец 2019 года за счёт большой динамики роста данной статьи в абсолютном выражении, а к концу 2020 году она снижается, что обусловлено снижением данной статьи в абсолютном выражении.

Доля налога на добавленную стоимость растёт во всех рассматриваемых периодах (на 0,71% в 2019 году и на 0,45% в 2020 году) за счёт того, что в абсолютном выражении также отмечается небольшой прирост, при несущественном увеличении валюты баланса на конец 2020 года.

Доля финансовых вложений (за исключением денежных эквивалентов) ООО «АгроТорг» снижается на конец периода (с 2,53% на конец 2018 года до 1,80% на конец 2020 года) за счёт того, что в абсолютном выражении прирост небольшой при существенном увеличении валюты баланса с 2018 по 2020 год.

К концу 2020 года выросла доля денежных средств (с 13,42% на конец 2018 года до 16,72% на конец 2020 года), что обусловлено большим приростом денежных средств в абсолютном выражении. Прочие оборотные активы ООО «АгроТорг» занимают небольшую долю в балансе – менее 1%.

Вертикальный анализ пассивов баланса ООО «АгроТорг» показал, что доля собственного капитала в пассиве баланса снижается на конец периода: с 60,18% на конец 2018 года до 56,97% – на конец 2020 года, что негативно характеризует состояние предприятия, так как зависимость предприятия повышается. Величина доли собственных средств выше 50%, что свидетельствует о несущественной зависимости предприятия от внешних источников формирования имущества.

Доля долгосрочных заёмных средств ООО «АгроТорг» в валюте баланса отсутствует.

Доля краткосрочных заёмных средств снижается с 6,08% на конец 2018 года до нулевого значения на конец 2020 года, что благоприятно для предприятия и обусловлено кредитными выплатами.

Доля кредиторской задолженности растёт (на 7,72% на конец 2019 года и на 2,04% на конец 2020 года), что обусловлено большим приростом данной статьи в абсолютном выражении в результате открытия ещё одного магазина в 2019 году.

Таким образом, состояние предприятия ООО «АгроТорг» нельзя однозначно говорить о позитивной динамике. Доля основных средств в валюте баланса снижается, при этом доля запасов на конец 2020 года также снижается, а доля остальных статей растёт по сравнению с данными на конец 2019 года. В пассивной части баланса происходит снижение доли нераспределённой прибыли, а доля заёмных средств растёт, что негативно для предприятия.

### **1.3.2 Анализ ликвидности баланса**

Ликвидность баланса определяется как степень покрытия обязательств предприятия ее активами, срок превращения которых в деньги соответствует сроку погашения обязательств. В зависимости от степени ликвидности активы предприятия разделяются на четыре группы [30].

A1 – наиболее ликвидные активы, к ним относятся все статьи денежных средств предприятия и финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) (ценные бумаги).

A2 – быстореализуемые активы – дебиторская задолженность.

A3 – медленно реализуемые активы – статьи раздела II актива баланса, включающие запасы, налог на добавленную стоимость и прочие оборотные активы.

A4 – труднореализуемые активы – статьи раздела I актива баланса – внеоборотные активы.

Пассивы баланса группируются по степени срочности их оплаты.

П1 – наиболее срочные обязательства – кредиторская задолженность.

П2 – краткосрочные пассивы – это краткосрочные заемные средства, задолженность участникам по выплате доходов, прочие краткосрочные пассивы.

П3 – долгосрочные пассивы предприятия – это статьи баланса, относящиеся к итоговым разделам IV и V, то есть долгосрочные кредиты и заемные средства, а также доходы будущих периодов, резервы предстоящих расходов и платежей.

П4 – постоянные, или устойчивые, пассивы – это статьи раздела III баланса «Капитал и резервы».

Для определения ликвидности баланса следует сопоставить итоги приведенных групп по активу и пассиву. Условие абсолютной ликвидности баланса предприятия представлено формулой (1.1) [30]:

$$A1 \geq P1; A2 \geq P2; A3 \geq P3; A4 \leq P4. \quad (1.1)$$

Для анализа ликвидности баланса ООО «АгроТорг» сгруппируем активы по степени ликвидности и обязательства по срокам их погашения.

Для анализа ликвидности баланса ООО «АгроТорг» составляется таблица 1.16, в графы которой записываются данные на начало и конец отчетного периода из сравнительного аналитического баланса по группам актива и пассива. Сопоставляя итоги этих групп, определяют абсолютные величины излишних или недостающих на начало и конец отчетного периода платежных средств (таблица 1.17).

Таблица 1.17 – Группировка активов и пассивов баланса

В тыс. руб.

Актив	На конец 2018 г.	На конец 2019 г.	На конец 2020 г.	Пассив	На конец 2018 г.	На конец 2019 г.	На конец 2020 г.
A1	1 483	2 066	3 080	П1	3 037	6 634	7 053
A2	0	0	0	П2	565	2 565	0
A3	2 150	4 296	3 598	П3	0	0	0
A4	5 664	10 064	9 946	П4	5 695	7 227	9 571

Сравнение показателей ликвидности баланса предприятия представлено в таблице 1.18.

Таблица 1.18 – Сравнительная таблица показателей ликвидности баланса ООО «АгроТорг»

Условие абсолютной ликвидности	На конец 2018 года			На конец 2019 года			На конец 2020 года		
	A1	<	П1	A1	<	П1	A1	<	П1
$A1 \geq П1$	A2	<	П2	A2	<	П2	A2	=	П2
$A2 \geq П2$	A3	>	П3	A3	>	П3	A3	>	П3
$A3 \geq П3$	A4	<	П4	A4	<	П4	A4	>	П4
$A4 \leq П4$									

Анализ таблицы 1.18 показал, что во всех рассматриваемых периодах имеется недостаток быстрореализуемых активов для покрытия краткосрочных пассивов (банковских кредитов).

На конец 2018 и 2019 годов также наиболее ликвидных активов ООО «АгроТорг» недостаточно для формирования наиболее срочных обязательств. При этом во всех рассматриваемых периодах труднореализуемые активы больше, чем постоянные пассивы. На конец 2020 года не выполняется и четвертое неравенство.

Таким образом, из соотношений, выполнение которых необходимо для признания баланса абсолютно ликвидным, не все выполняются, следовательно, баланс предприятия не является ликвидным.

### 1.3.3 Анализ абсолютных показателей финансовой устойчивости

Обобщающим показателем финансовой устойчивости является излишек или недостаток источников средств для формирования запасов и затрат.

Выделяют четыре типа состояния финансовой устойчивости предприятия:

- $E1 > 0, E2 > 0, E3 > 0$  – абсолютная финансовая устойчивость;
- $E1 < 0, E2 > 0, E3 > 0$  – нормальная финансовая устойчивость;
- $E1 < 0, E2 < 0, E3 > 0$  – неустойчивое финансовое состояние;
- $E1 < 0, E2 < 0, E3 < 0$  – кризисное финансовое состояние [36].

Результаты анализа финансовой устойчивости предприятия ООО «АгроТорг» представлены в таблице 1.19.

Таблица 1.19 – Анализ финансовой устойчивости предприятия

В тыс. руб.

Показатели	На конец 2018 г.	На конец 2019 г.	На конец 2020 г.
Источники собственных средств	5 695	7 227	9 571
Основные средства и иные внеоборотные активы	5 664	10 064	9 946
Наличие собственных оборотных средств	31	-2 837	-375
Долгосрочные кредиты и заемные средства	0	0	0
Наличие собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат	31	-2 837	-375
Краткосрочные кредиты и заемные средства	3 602	9 199	7 053
Наличие собственных, долгосрочных и краткосрочных заемных источников формирования запасов и затрат	3 633	6 362	6 678
Величина запасов и затрат	1 527	3 123	2 334
Излишек или недостаток собственных оборотных средств	-1 496	-5 960	-2 709
Излишек или недостаток собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат	-1 496	-5 960	-2 709
Излишек или недостаток общей величины формирования запасов и затрат	2 106	3 239	4 344
Тип финансовой ситуации	Неустойчивое финансовое состояние		
Трёхкомпонентный вектор	(0;0;1)		

В данном случае предприятие находится в неустойчивом финансовом состоянии во всех рассматриваемых периодах. Предприятию для покрытия запасов и затрат необходимы все ресурсы: как собственные, так и привлеченные.

### 1.3.4 Коэффициентный анализ

#### 1.3.4.1 Анализ финансовой устойчивости

Сущность финансовой устойчивости определяется эффективным формированием, распределением и использованием финансовых ресурсов, а платёжеспособность выступает её внешним проявлением [30].



Коэффициент финансовой автономии (Кфа) рассчитывается по формуле (1.2).

$$K_{фа} = \frac{СК}{ВБ}, \quad (1.2)$$

где СК – собственный капитал;

ВБ – валюта баланса.

Коэффициент зависимости (Кз) характеризует соотношение заемного и собственного капитала, рассчитывается по формуле (1.3) [9].

$$K_z = \frac{ЗК}{СК}. \quad (1.3)$$

Коэффициент самофинансирования (Кс) показывает соотношение источников финансовых ресурсов, т.е. во сколько раз собственные источники финансовых ресурсов перевешивают заемные средства, рассчитываются по формуле (1.4):

$$K_c = \frac{СК}{ЗК}. \quad (1.4)$$

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (Ксос) характеризует достаточность у предприятия собственных оборотных средств, необходимых для финансовой устойчивости, рассчитывается по формуле (1.5):

$$K_{сос} = \frac{СОС}{ОА}, \quad (1.5)$$

где СОС – собственные оборотные средства.

Коэффициент маневренности (Кманев) показывает, какая часть собственных средств организации находится в мобильной форме, позволяющей относительно свободно маневрировать ими, рассчитывается по формуле (1.6):

$$K_{\text{манев}} = \frac{\text{СОС}}{\text{СК}}. \quad (1.6)$$

Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов ( $K_{\text{м/и}}$ ) показывает, сколько внеоборотных активов приходится на каждый рубль оборотных, рассчитывается по формуле (1.7):

$$K_{\text{м/и}} = \frac{\text{ОА}}{\text{ВНА}}. \quad (1.7)$$

Расчет данных коэффициентов по предприятию ООО «АгроТорг» приведен в таблице 1.20.

Таблица 1.20 – Коэффициенты финансовой устойчивости

Наименование коэффициента	Нормативное значение	На конец 2018 г.	На конец 2019 г.	На конец 2020 г.
Коэффициент финансовой независимости	> 0,50	0,61	0,44	0,58
Коэффициент задолженности	< 0,67	0,63	1,27	0,74
Коэффициент самофинансирования	> 1,00	1,58	0,79	1,36
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	> 0,1	0,01	-0,45	-0,06
Коэффициент маневренности	0,2 – 0,5	0,01	-0,39	-0,04
Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов	–	0,64	0,63	0,67

В соответствии с данными таблицы 1.20 можно сделать следующие выводы.

Коэффициент финансовой автономии ООО «АгроТорг» соответствует нормативному значению на конец 2018 и 2020 годов (0,61 – на конец 2018 года, 0,58 – на конец 2020 года при нормативе свыше 0,5), что свидетельствует о том, что собственных средств у предприятия больше, чем заёмных в данных периодах. На ко-

нец 2019 года данный коэффициент был меньше нормативного и составлял 0,44 в результате того, что был взят кредит на открытие магазина и сильно увеличилась кредиторская задолженность.

Коэффициент задолженности ООО «АгроТорг» соответствовал нормативному значению на конец 2018 года (0,63 при нормативе менее 0,67), что свидетельствует о том, что собственных средств у предприятия в данном периоде больше, чем заёмных. На конец 2019 и 2020 года доля собственных средств небольшая, так как значения коэффициента в данном периоде меньше норматива (1,27 – на конец 2019 года, 0,74 – на конец 2020 года при нормативе менее 0,67).

Коэффициент самофинансирования ООО «АгроТорг» соответствует нормативному значению на конец 2018 и 2020 годов (1,58 – на конец 2018 года, 1,36 – на конец 2020 года при нормативе свыше единицы), что свидетельствует о том, что собственных средств у предприятия больше, чем заёмных в данных периодах.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами не соответствует нормативному значению во всех рассматриваемых периодах (0,01 – на конец 2018 года, «минус» 0,45 – на конец 2019 года, «минус» 0,06 – на конец 2020 года при нормативе свыше 0,1). Это говорит о том, что у предприятия недостаточно собственных средств для финансирования текущей деятельности.

Коэффициент маневренности ООО «АгроТорг» меньше нормативного значения во всех рассматриваемых периодах (0,01 – на конец 2018 года, «минус» 0,39 – на конец 2019 года, «минус» 0,04 – на конец 2020 года при нормативе от 0,2 до 0,5). Это говорит о том, что предприятие неспособно поддерживать уровень собственного оборотного капитала и пополнять оборотные средства в случае необходимости за счет собственных источников.

Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов ООО «АгроТорг» растёт на конец периода (0,64 – на конец 2018 года, 0,63 – на конец 2019 года, 0,67 – на конец 2020 года), что свидетельствует о росте мобильности активов. Этот момент можно оценить как позитивный.

Наглядно показатели финансовой устойчивости предприятия ООО «АгроТорг» на конец 2018 – 2020 гг. представлены на рисунке 1.5.

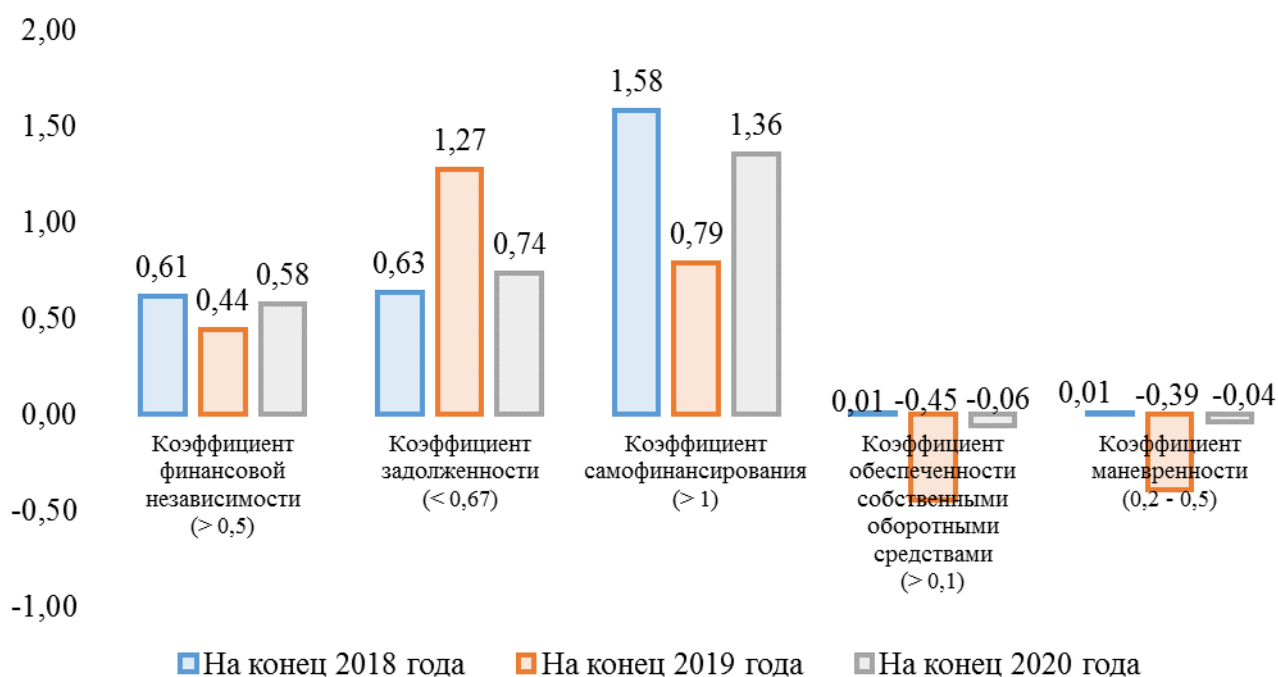


Рисунок 1.5 – Показатели финансовой устойчивости ООО «АгроТорг»

Таким образом, на конец рассматриваемого периода собственных средств у предприятия больше, чем заёмных, что говорит о независимости предприятия от внешних источников формирования имущества, однако на конец 2019 года предприятие было финансово зависимым. У предприятия недостаточно собственных средств для финансирования текущей деятельности, о чём говорят значения коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами. Коэффициент маневренности также меньше нормативного. Однако, рост значений коэффициента соотношения мобильных и иммобилизованных активов на конец 2020 года говорит о росте мобильности активов, этот момент можно оценить как позитивный.

#### 1.3.4.2 Анализ ликвидности предприятия

Для оценки платежеспособности предприятия используются показатели ликвидности, различающиеся по набору ликвидных активов, рассматриваемых в качестве покрытия краткосрочных обязательств [30]. Ликвидность предприятия определяется и с помощью ряда финансовых коэффициентов.

Коэффициент текущей ликвидности предприятия рассчитывается по формуле (1.8):

$$K_{\text{ТЛ}} = \frac{\text{ОбА}}{\text{КО}}, \quad (1.8)$$

где Об.А – оборотные активы;

КО – краткосрочные обязательства.

Коэффициент срочной ликвидности предприятия рассчитывается по формуле (1.9):

$$K_{\text{СЛ}} = \frac{\text{ДС} + \text{КФВ} + \text{ДЗ}}{\text{КО}}, \quad (1.9)$$

где ДС – денежные средства;

КФВ – финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов);

ДЗ – дебиторская задолженность.

Коэффициент абсолютной ликвидности предприятия рассчитывается по формуле (1.10):

$$K_{\text{АЛ}} = \frac{\text{ДС} + \text{КФВ}}{\text{КО}}. \quad (1.10)$$

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами рассчитывается по формуле (1.11):

$$K_{\text{СОБС}} = \frac{\text{ЧОК}}{\text{ОбА}}, \quad (1.11)$$

где ЧОК – чистый оборотный капитал.

Собственный оборотный капитал предприятия (СОК) характеризует свободные средства, находящиеся в обороте у предприятия, рассчитывается по формуле (1.12):

$$\text{СОК} = \text{ОА} - \text{КО}, \quad (1.12)$$

где ОА – оборотные активы;

КО – краткосрочные обязательства.

Полученные коэффициенты ликвидности предприятия ООО «АгроТорг» приведены в таблице 1.21.

Таблица 1.21 – Коэффициенты ликвидности ООО «АгроТорг»

Наименование показателя	Нормативное значение	На конец 2018 года	На конец 2019 года	На конец 2020 года
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,15 – 0,20	0,35	0,19	0,39
Коэффициент срочной ликвидности	0,50 – 0,80	0,41	0,22	0,44
Коэффициент промежуточной ликвидности	0,50 – 0,80	0,41	0,22	0,44
Коэффициент текущей ликвидности	1,00 – 3,00	1,01	0,69	0,95
Коэффициент собственной платежеспособности	> 0,1	0,01	-0,31	-0,05
Собственный оборотный капитал, в тыс. руб.	> 0	31	-2837	-375

Как видно из таблицы 1.21, значения коэффициента абсолютной ликвидности соответствуют нормативным и превышают их на конец 2018 и 2020 годов (на конец 2018 года – 0,35, на конец 2019 года – 0,19 и на конец 2020 года – 0,39 при нормативе от 0,15 до 0,20), что говорит о достаточной величине денежных средств и финансовых вложений для покрытия краткосрочных обязательств.

Значения коэффициента срочной ликвидности предприятия ООО «АгроТорг» меньше нормы (на конец 2018 года – 0,41, на конец 2019 года – 0,22 и на конец 2020 года – 0,44 при нормативе от 0,5 до 0,8), что говорит о недостаточной величине ликвидных активов для покрытия краткосрочных обязательств, что обусловлено низкой величиной финансовых вложений.

Значения коэффициента промежуточной ликвидности предприятия ООО «АгроТорг» меньше нормы (на конец 2018 года – 0,41, на конец 2019 года – 0,22 и на конец 2020 года – 0,44 при нормативе от 0,5 до 0,8), что говорит о недостаточной величине ликвидных активов для покрытия краткосрочных обязательств, что обусловлено низкой величиной финансовых вложений и отсутствием дебиторской задолженности предприятия.

Значения коэффициента текущей ликвидности предприятия ООО «АгроТорг» соответствуют нормативным значениям лишь на конец 2018 года (на конец 2018 года значение коэффициента составляет 1,01, на конец 2019 года – 0,69 и на конец 2020 года – 0,95 при нормативе от 1 до 3), что говорит о недостаточной величине оборотных активов для покрытия краткосрочных обязательств.

Значения коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами не соответствуют нормативным (на конец 2018 года – 0,01, на конец 2019 года – «минус» 0,31 и на конец 2020 года – «минус» 0,05 при нормативе – свыше 0,1), что говорит о недостаточной величине чистого оборотного капитала для покрытия оборотных активов.

Более наглядно изображена динамика изменения коэффициентов ликвидности ООО «АгроТорг» на рисунке 1.6.

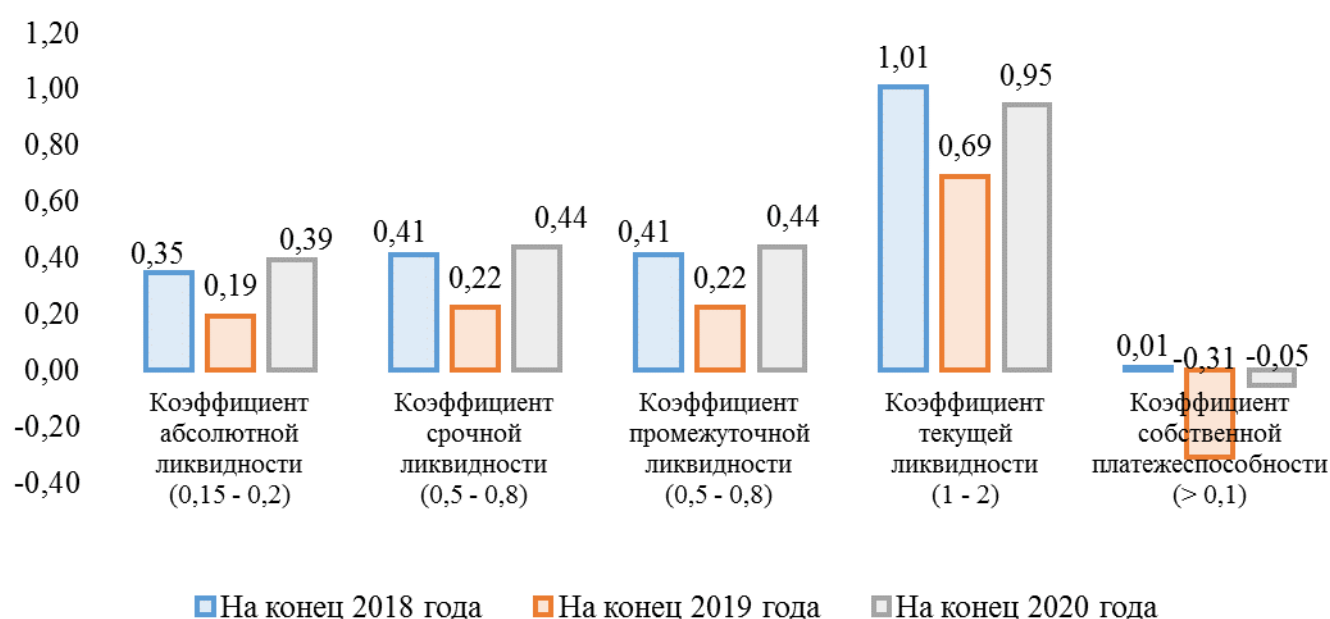


Рисунок 1.6 – Динамика коэффициентов ликвидности ООО «АгроТорг»

Таким образом, можно сделать вывод, что предприятие неликвидно, то есть неспособно расплачиваться по своим долгам в краткосрочный период. При этом ненормативные значения коэффициентов срочной ликвидности обусловлены низкой величиной финансовых вложений и дебиторской задолженности предприятия при большой величине кредиторской задолженности.

### 1.3.4.3 Анализ рентабельности предприятия

Показатели рентабельности широко используются для оценки прибыльности деятельности [14]. Источником данных для расчета является форма №2 «Отчёт о финансовых результатах», представленная в приложении Б.

Рентабельность производства ( $R_{\text{пр-ва}}$ ) показывает величину прибыли приходящуюся на каждый рубль производственных ресурсов, рассчитывается по формуле (1.13).

$$R_{\text{пр-ва}} = \frac{\text{Прн}}{\text{ОС}} \cdot 100\% , \quad (1.13)$$

где Прн – прибыль до налогообложения.

Рентабельность совокупного актива ( $R_{\text{са}}$ ) измеряет величину прибыли, приходящегося на каждый рубль актива и рассчитывается по формуле (1.14).

$$R_{\text{са}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{А}} \cdot 100\% , \quad (1.14)$$

где ЧП – чистая прибыль.

Рентабельность внеоборотных активов ( $R_{\text{вна}}$ ) измеряет величину чистой прибыли, приходящейся на 1 рубль, вложенный во внеоборотные активы, рассчитывается по формуле (1.15) [14].

$$R_{\text{вна}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ВНА}} \cdot 100\% . \quad (1.15)$$



Показатель рентабельности оборотных активов ( $R_{оба}$ ) рассчитывается по формуле (1.16).

$$R_{оба} = \frac{\overline{ЧП}}{\overline{ОА}} \cdot 100\%. \quad (1.16)$$

Рентабельность чистого оборотного капитала ( $R_{чок}$ ) рассчитывается по формуле (1.17).

$$R_{чок} = \frac{\overline{ЧП}}{\overline{ЧОК}} \cdot 100\%, \quad (1.17)$$

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

Показатель рентабельности собственного капитала ( $R_{ск}$ ) рассчитывается по формуле (1.18).

$$R_{ск} = \frac{\overline{ЧП}}{\overline{СК}} \cdot 100\%. \quad (1.18)$$

Рентабельность инвестиций ( $R_{И}$ ) – финансовый показатель, характеризующий доходность инвестиционных вложений предприятия, он рассчитывается по формуле (1.19).

$$R_{И} = \frac{\overline{ЧП}}{\overline{И}} \cdot 100\%, \quad (1.19)$$

где  $\overline{И}$  – среднегодовая сумма инвестиций (собственный капитал и долгосрочные обязательства).

На основе вышеприведённых формул рассчитаны показатели рентабельности. Рассчитанные значения показателей рентабельности предприятия ООО «Агро-Торг» приведены в таблице 1.22.

Таблица 1.22 – Показатели рентабельности предприятия

Наименование показателя	В процентах		
	2018 год	2019 год	2020 год
Рентабельность реализованной продукции	10,18	10,98	7,56
Рентабельность производства	33,11	37,26	31,22
Рентабельность совокупного актива	17,59	18,22	15,12
Рентабельность внеоборотных активов	26,49	29,81	24,98
Рентабельность оборотных активов	52,33	46,90	38,33
Рентабельность чистого оборотного капитала	-	-	-
Рентабельность собственного капитала	30,50	36,28	29,75
Рентабельность инвестиций	30,50	36,28	29,75

Динамика показателей рентабельности предприятия ООО «АгроТорг» наглядно представлена на рисунке 1.7.

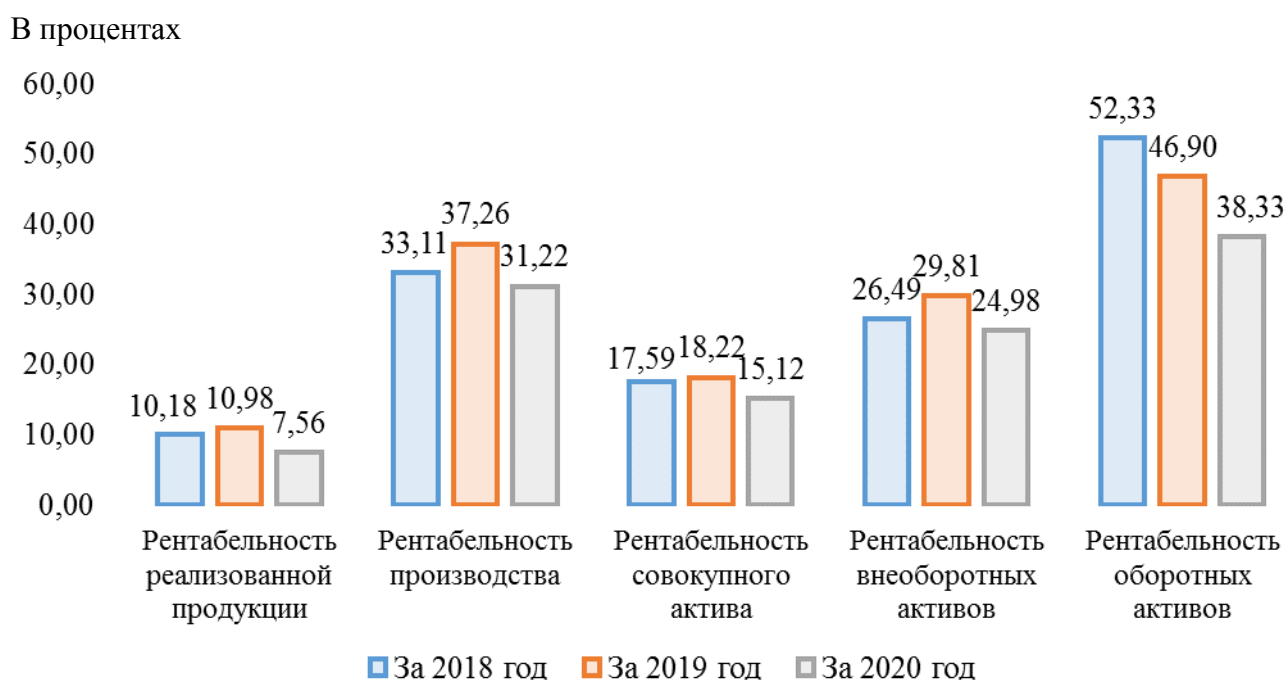


Рисунок 1.7 – Динамика показателей рентабельности ООО «АгроТорг»

В соответствии с данными таблицы 1.22 и рисунка 1.7 можно сделать следующие выводы.

Рентабельность реализованной продукции предприятия ООО «АгроТорг» в 2018 году была 10,18%, в 2019 году – 10,98%, в 2020 году – 7,56%. Данные значе-

ния показателей невелики говорят о том, что прибыль от продаж занимает лишь 8 – 11% от выручки. Это достаточно низкий показатель, однако, он обусловлен небольшой наценкой на себестоимость продукции предприятия, что позволяет удерживать цены на приемлемом уровне.

Рентабельность производства предприятия ООО «АгроТорг» в 2018 году была 33,11%, в 2019 году – 37,26%, в 2020 году – 31,22%. Данные значения падают на конец 2020 года, что обусловлено небольшой динамикой роста прибыли по сравнению с динамикой роста основных средств и запасов.

Рентабельность активов ООО «АгроТорг» имеет достаточно высокие значения: в 2018 году – 17,59%, в 2020 году – 15,12%. Значения показателя снижаются в динамике, что обусловлено преобладающей динамикой роста среднегодовой величины активов по сравнению с динамикой роста чистой прибыли.

Рентабельность внеоборотных активов ООО «АгроТорг» имеет достаточно высокие значения: в 2018 году – 26,49%, в 2020 году – 24,98%. Значения показателя снижаются в динамике, что обусловлено преобладающей динамикой роста среднегодовой величины внеоборотных активов по сравнению с динамикой роста чистой прибыли.

Рентабельность оборотных активов ООО «АгроТорг» снижается с 52,33% в 2018 году до 38,33% в 2020 году. Значения показателя снижаются в динамике, что обусловлено преобладающей динамикой роста среднегодовой величины оборотных активов по сравнению с динамикой роста чистой прибыли.

Рентабельность чистого оборотного капитала невозможно рассчитать, так как собственный оборотный капитал имеет отрицательное значение.

Рентабельность собственного капитала ООО «АгроТорг» также имеет достаточно высокие значения: в 2018 году – 30,50%, в 2019 году – 36,28%, в 2020 году – 29,75%, однако, значения показателя снижаются на конец периода, что обусловлено преобладающей динамикой роста среднегодового собственного капитала по сравнению с динамикой роста чистой прибыли.

Рентабельность инвестиций ООО «АгроТорг» также имеет приемлемые параметры: в 2018 году – 30,50%, в 2019 году – 36,28%, в 2020 году – 29,75%, однако,

значения показателя снижаются на конец периода, что обусловлено преобладающей динамикой роста среднегодовой величины инвестиций по сравнению с динамикой роста чистой прибыли.

Таким образом, все показатели рентабельности, за исключением рентабельности чистого оборотного капитала, имеют хорошие значения, однако, на конец 2020 года отмечается снижение значений показателей ввиду меньшей динамики роста чистой прибыли по сравнению с динамикой роста балансовых показателей.

После того, как рассмотрены основные показатели эффективности деятельности предприятия, следует перейти к заключительному этапу – расчёту показателей оборачиваемости ООО «АгроТорг».

#### **1.3.4.4 Анализ деловой активности**

Анализ деловой активности позволяет выявить, насколько эффективно предприятие использует свои средства. Показатели деловой активности предприятия анализируются с помощью ряда коэффициентов.

Коэффициент оборачиваемости активов рассчитывается по формуле (1.20).

$$K_{обА} = \frac{В}{\bar{А}}, \quad (1.20)$$

где  $\bar{А}$  – среднегодовая стоимость активов.

Коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов рассчитывается по формуле (1.21).

$$K_{обВОА} = \frac{В}{\overline{ВОА}}, \quad (1.21)$$

где  $\overline{ВОА}$  – среднегодовая стоимость внеоборотных активов.

Коэффициент оборачиваемости оборотных активов рассчитывается по формуле (1.22).

$$K_{\text{обОА}} = \frac{B}{\overline{\text{ОА}}}, \quad (1.22)$$

где  $\overline{\text{ОА}}$  – среднегодовая стоимость оборотных активов.

Коэффициент оборачиваемости денежных средств рассчитывается по формуле (1.23).

$$K_{\text{обДС}} = \frac{B}{\overline{\text{ДС}}}, \quad (1.23)$$

где  $\overline{\text{ДС}}$  – среднегодовая величина денежных средств.

Коэффициент оборачиваемости запасов предприятия рассчитывается по формуле (1.24).

$$K_{\text{обЗ}} = \frac{C/C}{\overline{3}}, \quad (1.24)$$

где  $C/C$  – себестоимость.

Коэффициент оборачиваемости собственного капитала рассчитывается по формуле (1.25).

$$K_{\text{обСК}} = \frac{B}{\overline{\text{СК}}}, \quad (1.25)$$

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

Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности рассчитывается по формуле (1.26).

$$K_{\text{обКЗ}} = \frac{C/C}{\overline{\text{КЗ}}}, \quad (1.26)$$

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

Период оборачиваемости предприятия (в днях) рассчитывается по формуле (1.27).

$$П_{об} = \frac{365}{К_{об}}. \quad (1.27)$$

Коэффициенты оборачиваемости показывают скорость оборота, а периоды оборачиваемости – время оборота в днях.

Показатели оборачиваемости предприятия ООО «АгроТорг» за 2018 – 2020 гг., рассчитанные в соответствии с вышеприведёнными формулами, представлены в таблице 1.23.

Таблица 1.23 – Показатели оборачиваемости ООО «АгроТорг»

Наименование показателя	2018 год	2019 год	2020 год
Коэффициенты оборачиваемости, в оборотах			
Коэффициент оборачиваемости активов	2,45	2,99	2,60
Коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов	3,69	4,89	4,30
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	7,29	7,69	6,60
Коэффициент оборачиваемости денежных средств	28,22	25,30	18,82
Коэффициент оборачиваемости запасов	11,01	13,28	13,06
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	-	-	-
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	4,25	5,95	5,12
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	6,26	6,38	5,21
Фондоотдача, в руб./руб.	3,69	4,89	4,30
Периоды оборачиваемости, в днях			
Продолжительность одного оборота активов	149	122	140
Продолжительность одного оборота внеоборотных активов	99	75	85
Продолжительность одного оборота оборотных активов	50	47	55
Продолжительность одного оборота денежных средств	13	14	19
Продолжительность одного оборота запасов	33	27	28
Продолжительность оборота дебиторской задолженности	-	-	-
Продолжительность оборота собственного капитала	86	61	71
Продолжительность оборота кредиторской задолженности	58	57	70

Как видно из таблицы 1.23 коэффициент оборачиваемости активов ООО «АгроТорг» имеет тенденцию к росту в 2019 году по сравнению с 2018 годом и к снижению в 2020 году по сравнению с 2019 годом (2,45 оборота в 2018 году, 2,99 оборота в 2019 году и 2,60 оборота – в 2020 году), что обусловлено преобладающей динамикой роста активов по сравнению с динамикой роста выручки на конец рассматриваемого периода. Такая тенденция оценивается как негативная, так как растёт период оборота со 122 дней в 2019 году до 140 дней в 2020 году.

Коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов ООО «АгроТорг» имеет тенденцию к росту в 2019 году по сравнению с 2018 годом и к снижению в 2020 году по сравнению с 2019 годом (3,69 оборота в 2018 году, 4,68 оборота в 2019 году и 4,30 оборота – в 2020 году), что обусловлено преобладающей динамикой роста внеоборотных активов по сравнению с динамикой роста выручки на конец рассматриваемого периода. Такая тенденция оценивается как негативная, так как растёт период оборота с 75 дней в 2019 году до 85 дней в 2020 году.

Коэффициент оборачиваемости оборотных активов имеет тенденцию к росту в 2019 году по сравнению с 2018 годом и к снижению в 2020 году по сравнению с 2019 годом (7,29 оборота в 2018 году, 7,69 оборота в 2019 году и 6,60 оборота – в 2020 году), что обусловлено преобладающей динамикой роста оборотных активов по сравнению с динамикой роста выручки на конец рассматриваемого периода. Такая тенденция оценивается как негативная, так как растёт период оборота с 47 дней в 2019 году до 55 дней в 2020 году.

Коэффициент оборачиваемости денежных средств ООО «АгроТорг» имеет тенденцию к снижению в динамике (28,22 оборота в 2018 году, 25,30 оборота в 2019 году и 18,82 оборота – в 2020 году), что обусловлено преобладающей динамикой роста денежных средств по сравнению с динамикой роста выручки на конец рассматриваемого периода. Такая тенденция оценивается как негативная, так как увеличивается период оборота денежных средств с 14 дней в 2019 году до 19 дней в 2020 году.

Коэффициент оборачиваемости запасов ООО «АгроТорг» имеет тенденцию к росту в 2019 году по сравнению с 2018 годом и к снижению в 2020 году по срав-

нению с 2019 годом (11,01 оборота в 2018 году, 13,28 оборота в 2019 году и 13,06 оборота – в 2020 году), что обусловлено преобладающей динамикой роста запасов по сравнению с динамикой роста себестоимости на конец рассматриваемого периода. Такая тенденция оценивается как негативная, так как растёт период оборота с 27 дней в 2019 году до 28 дней в 2020 году.

Коэффициент оборачиваемости собственного капитала предприятия ООО «АгроТорг» имеет тенденцию к росту в 2019 году по сравнению с 2018 годом и к снижению в 2020 году по сравнению с 2019 годом (4,25 оборота в 2018 году, 5,95 оборота в 2019 году и 5,12 оборота – в 2020 году), что обусловлено преобладающей динамикой роста собственных средств по сравнению с динамикой роста выручки на конец рассматриваемого периода. Такая тенденция оценивается как негативная, так как растёт период оборота с 61 дней в 2019 году до 71 дней в 2020 году.

Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности ООО «АгроТорг» имеет тенденцию к росту в 2019 году по сравнению с 2018 годом и к снижению в 2020 году по сравнению с 2019 годом (6,26 оборота в 2018 году, 6,38 оборота в 2019 году и 5,21 оборота – в 2020 году), что обусловлено преобладающей динамикой роста себестоимости по сравнению с динамикой роста кредиторской задолженности на конец рассматриваемого периода. Такая тенденция оценивается как негативная, так как растёт период оборота кредиторской задолженности с 57 дней в 2019 году до 70 дней в 2020 году.

Фондоотдача имеет тенденцию к росту в 2019 году по сравнению с 2018 годом и к снижению в 2020 году по сравнению с 2019 годом (3,69 оборота в 2018 году, 4,89 оборота в 2019 году и 4,30 оборота – в 2020 году), что обусловлено преобладающей динамикой роста основных средств по сравнению с динамикой роста выручки на конец рассматриваемого периода. Такая динамика на конец периода является негативной, так как снижается эффективность использования основных средств предприятия.

Наглядно значения показателей оборачиваемости предприятия ООО «АгроТорг» представлены на рисунке 1.8.



В оборотах

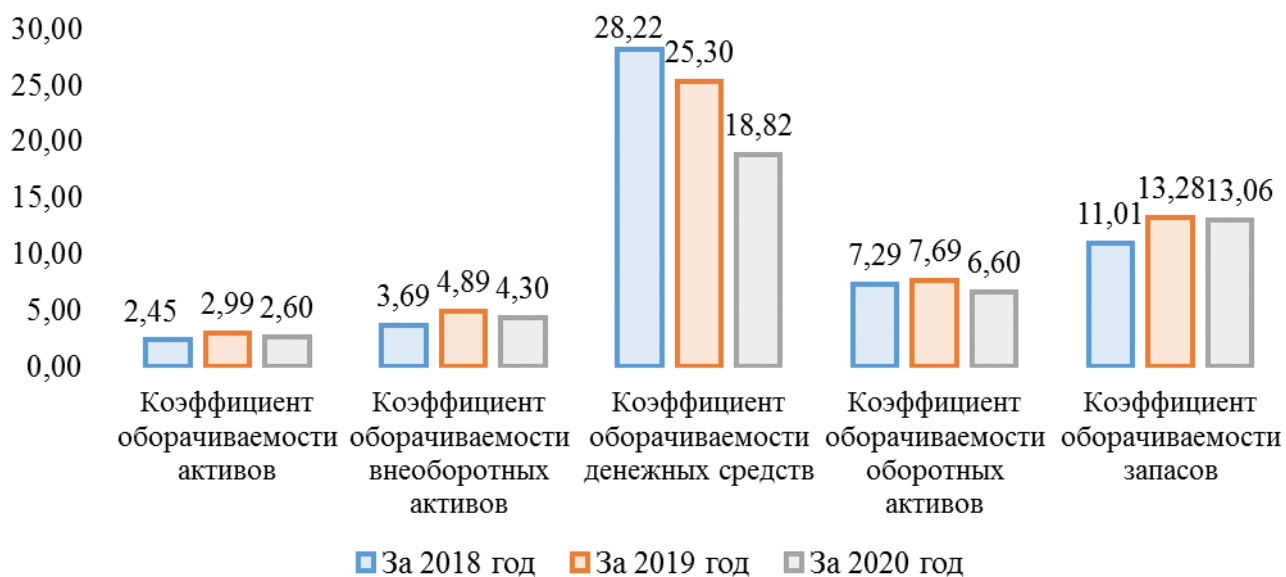


Рисунок 1.8 – Показатели оборачиваемости ООО «АгроТорг»

Таким образом, рассчитанные коэффициенты оборачиваемости имеет тенденцию спада, а периоды оборота, наоборот, возрастают на конец рассматриваемого периода, что негативно для предприятия, это говорит о нерациональной организации работы предприятия. При этом в 2019 году по сравнению с 2018 годом значения показателей оборачиваемости росли, а периоды оборота снижались, что было благоприятно для предприятия.

### Выводы по разделу один

Объектом исследования является ООО «АгроТорг» (сеть магазинов «Пятёрочка»). В стратегических планах ООО «АгроТорг» – активное развитие сети магазинов «Пятёрочка» в г. Челябинске.

На предприятии ООО «АгроТорг» отмечается линейная оргструктура управления с элементами дивизионной структуры.

В рамках анализа внешней среды предприятия были проведены анализ макро- и микросреды. В рамках анализа внутренней среды предприятия определены сильные стороны. Наиболее сильной стороной ООО «АгроТорг» является нали-

чие финансовых ресурсов для развития бизнеса. Самой существенной угрозой для предприятия является тот факт, что в магазины ООО «АгроТорг» не приезжают клиенты с отдалённых микрорайонов. Основными возможностями служат большое число жителей в г. Челябинске, большое число лояльных клиентов в существующих магазинах ООО «АгроТорг» и низкий уровень конкуренции в новых районах города Челябинска.

Определен путь решения этих проблем, возникающих у предприятия – открытие магазина ООО «АгроТорг» в новом микрорайоне г. Челябинска.

Проведен финансовый анализ деятельности предприятия за последних три года его деятельности (2018 – 2020 гг.) с использованием вертикального, горизонтального и коэффициентного анализов.

Горизонтальный анализ баланса предприятия показал, что в активной части баланса происходит рост всех статей на конец 2020 года, что благоприятно и свидетельствует о стабильном развитии предприятия. В пассивной части баланса отмечается рост нераспределённой прибыли в динамике, также увеличивается кредиторская задолженность, тогда как краткосрочные заёмные средства снижаются до нулевого значения, что благоприятно для предприятия.

Вертикальный анализ баланса предприятия показал, что нельзя однозначно говорить о позитивной динамике. Доля основных средств в валюте баланса снижается, при этом доля запасов на конец 2020 года также снижается, а доля остальных статей растёт по сравнению с данными на конец 2019 года. В пассивной части баланса происходит снижение доли нераспределённой прибыли, а доля заёмных средств растёт, что негативно для предприятия.

Анализ ликвидности баланса выявил, что из соотношений, выполнение которых необходимо для признания баланса абсолютно ликвидным, не все выполняются, следовательно, баланс предприятия не является ликвидным.

Анализ абсолютных показателей финансовой устойчивости позволил определить, что предприятие находится в неустойчивом финансовом состоянии во всех рассматриваемых периодах. Предприятию для покрытия запасов и затрат необходимы все ресурсы: как собственные, так и привлеченные.

Анализ относительных показателей финансовой устойчивости определил, что на конец рассматриваемого периода собственных средств у предприятия больше, чем заёмных, что говорит о независимости предприятия от внешних источников формирования имущества, однако на конец 2019 года предприятие было финансово зависимым. У предприятия недостаточно собственных средств для финансирования текущей деятельности, о чём говорят значения коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами. Коэффициент маневренности также меньше нормативного. Однако, рост значений коэффициента соотношения мобильных и иммобилизованных активов на конец 2020 года говорит о росте мобильности активов, этот момент можно оценить как позитивный.

Анализ ликвидности предприятия выявил, что предприятие неликвидно, то есть неспособно расплачиваться по своим долгам в краткосрочный период. При этом ненормативные значения коэффициентов срочной ликвидности обусловлены низкой величиной финансовых вложений и дебиторской задолженности предприятия при большой величине кредиторской задолженности.

Все показатели рентабельности, за исключением рентабельности чистого оборотного капитала, имеют хорошие значения, однако, на конец 2020 года отмечается снижение значений показателей ввиду меньшей динамики роста чистой прибыли по сравнению с динамикой роста балансовых показателей.

Коэффициенты оборачиваемости имеет тенденцию спада, а периоды оборота, наоборот, возрастают на конец рассматриваемого периода, что негативно для предприятия, это говорит о нерациональной организации работы предприятия. При этом в 2019 году по сравнению с 2018 годом значения показателей оборачиваемости росли, а периоды оборота снижались, что было благоприятно для предприятия.

Таким образом, наилучший путь увеличения выручки, прибыли и улучшения значений финансовых показателей – открытие нового продуктового магазина в новом микрорайоне города Челябинска.

## 2 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПО ОТКРЫТИЮ НОВОГО МАГАЗИНА СЕТИ «ПЯТЁРОЧКА» ПРЕДПРИЯТИЕМ ООО «АГРОТОРГ» В ЧЕЛЯБИНСКЕ

### 2.1 Суть проекта и его окружение

Сопоставление результатов финансового и стратегического анализов позволило выделить проект, который максимально удовлетворяет состоянию предприятия и рыночной ситуации. Проект заключается в открытии нового магазина ООО «АгроТорг» в новом микрорайоне г. Челябинска. Выбор направления бизнеса обусловлен тем, что данный сегмент рынка практически свободный и имеет небольшое число конкурентов.

Цель проекта – открыть новый магазин сети «Пятёрочка» в новом микрорайоне г. Челябинска. Предполагаемые результаты: увеличение прибыльности деятельности за счет увеличения объема продаж.

Проект будет осуществляться на территории г. Челябинска, в связи с этим складывается определенное окружение. Начисление налогов будет производиться по общей системе налогообложения в соответствии с налоговым законодательством Российской Федерации (таблица 2.1).

Таблица 2.1 – Условия налогообложения

Название налога	Налогооблагаемая база	Период	Ставка, процент
Налог на прибыль	Балансовая прибыль	Месяц	20
Страховые взносы	Зарплата	Месяц	30
Налог на имущество	Остаточная стоимость имущества	Квартал	2,2
НДС	Добавленная стоимость	Месяц	20

Предполагается, что все налоговые ставки останутся неизменными на протяжении всего проекта. Ставка рефинансирования с 22 марта 2021 года составляет 4,5%, ключевая ставка и ставка рефинансирования совпадают [33].

Начало проекта – 1 января 2021 года.

Валюта проекта – тыс. руб.

Расчетный период – 3 года.

## 2.2 План маркетинга

Был проведён анализ рынка нескольких новых микрорайонов г. Челябинска на предмет удовлетворённости населения имеющимися в них продуктовыми магазинами (а именно: ассортиментом продукции, ценами, качеством продукции и местоположением магазинов). С этой целью были выбраны микрорайоны с большим числом человек и большой удалённостью магазинов от этих новых микрорайонов г. Челябинска.

Было проведено анкетирование жителей этих новых микрорайонов г. Челябинска. Анкета приведена в приложении В, результаты анкетирования представлены в приложении Г. Доля опрошенных в общей численности уже захавших семей составляет порядка 60%. Эта величина оптимальна, так как было опрошено свыше половины имеющегося населения, что позволило обеспечить репрезентативность выборки.

Проведённый опрос показал, что подавляющее большинство людей не удовлетворено не только ассортиментом и ценой продукции, но и местоположением магазина, так как магазин формата «у дома» расположен далеко от дома. Этот момент не нравится не только тем, кто не имеет личного автотранспорта, так как им приходится нести тяжёлые пакеты в руках, но и тем, у кого есть автотранспорт, так как затраты на бензин увеличиваются, а личное время сокращается.

Так как некоторые потребители новых микрорайонов г. Челябинска не готовы преодолевать большее расстояние для приобретения продуктов питания, то мероприятие по открытию продуктового магазина рядом с их домом будет актуальным.

По результатам анкетирования можно составить таблицу для расчёта потенциального дохода предприятия (с учётом НДС).

Таблица 2.2 – Расчёт потенциальных доходов предприятия

В руб.

Наименование	Результаты по микрорайонам г. Челябинска		
	«Белый хутор»	«Гагарин Резиденс»	«Квартал О2»
	Пригородный микрорайон возле Шершнёвского водохранилища	Центральный район возле парка им. Гагарина	Советский район возле Шершнёвского водохранилища
Число желающих открытия магазина сети в их микрорайоне (один человек с одной квартиры), в чел.	365	330	330
Частота совершения покупок в продуктовом магазине, в разгах в месяц	10	8	9
Средний чек, в руб.	450	400	400
Потенциальная выручка, в тыс. руб. в месяц	1 643	1 056	1 188
Потенциальная выручка, в тыс. руб. в год	19 710	12 672	14 256

В соответствии с представленными данными видно, что наибольший объём потенциальной выручки отмечается в Пригородном микрорайоне возле Шершнёвского водохранилища «Белый хутор», там, где уже есть два магазина ООО «АгроТорг» (в соседнем микрорайоне «Вишнёвая горка»), однако, до них достаточно далеко идти пешком.

Учитывая, что у объекта исследования два магазина уже расположены в непосредственной близости в новом микрорайоне г. Челябинска (микрорайон «Вишнёвая горка»), то транспортные расходы предприятия будут достаточно низкими благодаря эффекту масштаба.

Также предприятие может обеспечить приемлемый уровень цен (ниже конкурентов), так как закупает товары для перепродажи большими партиями (для всех магазинов сети).

Учитывая всё это, можно сказать, что доходы предприятия будут минимум как те, что представлены в таблице 2.2, но как показывает практика (анализ доходов уже открытых магазинов сети), они будут выше благодаря тому, что территориально людям будет ближе ходить в магазин, а высокое качество и широкий ассортимент продукции тоже будут стимулировать спрос.

Далее было проанализировано оптимальное местоположение нового магазина, проведены переговоры с возможными потенциальными арендодателями и собственниками коммерческих площадей.

В результате был выбран следующий адрес магазина: г. Челябинск, ул. Светлая, д. 1Б. Рядом уже есть магазин сети «Монетка», остальные магазины расположены не в пешей доступности, а в соседнем микрорайоне «Вишнёвая горка».

## **2.3 Иерархическая система работ**

### **2.3.1 Матрица ответственности**

Составление матрицы ответственности необходимо для описания и структурирования ответственности за выполнение работ. Она содержит список работ по одной оси, список исполнителей, принимающих участие в выполнении работ, по другой.

Прежде всего, за все происходящее в проекте отвечает один человек – руководитель проекта. Но, поскольку задач в проекте много, а руководитель – один, ему приходится делегировать ответственность за отдельные задачи и группы задач другим членам команды. В команде, по разработке проекта состоит 6 человек, которые отвечают за выполнение работ: директор сети магазинов «Пятёрочка» по УФО, управляющий филиала «Западный», главный бухгалтер, менеджер по закупке, администратор, мерчендайзер.

После того как определены основные функциональные обязанности команды проекта, следует перейти к матрице ответственности. Распределение обязанностей проекта можно отследить по матрице, представленной в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Матрица ответственности

Наименование работ	Команда проекта					
	Директор сети магазинов «Пятёрочка» по УФО	Управляющий филиала «Западный»	Главный бухгалтер	Менеджер по закупке	Администратор	Мерчендайзер
Разработка проекта открытия нового магазина сети «Пятёрочка» в микрорайоне «Белый хутор»	1	-	-	-	-	-
Анализ рынка числа потенциальных потребителей новых микрорайонов г. Челябинска	1	-	-	-	-	-
Опрос потенциальных потребителей новых микрорайонов г. Челябинска	1	-	-	-	-	-
Разработка технико-экономического обоснования проекта	1	-	-	-	-	-
Выбор помещения под магазин, переговоры с потенциальными арендодателями торговой площади	1	-	-	-	-	-
Поиск и выбор контрагентов для проведения ремонтных работ в помещении, где будет расположен новый магазин сети «Пятёрочка»	1	-	-	-	-	-
Поиск и выбор поставщиков оборудования в новый магазин «Пятёрочка» (кассовые узлы, холодильное оборудование, стеллажи и прочее)	1	-	-	-	-	-
Поиск предприятия по производству и установке рекламной вывески	1	-	-	-	-	-
Заключение договора на аренду помещения	1	-	-	-	-	-
Заключение договора на проведение ремонтных работ, оплата по договору	1	-	2	-	-	-
Заключение договора на поставку оборудования в новый магазин «Пятёрочка», оплата по договору	1	-	2	-	-	-
Заключение договора на поставку оборудования в новый магазин «Пятёрочка», оплата по договору	1	-	2	-	-	-



Окончание таблицы 2.3

Наименование работ	Команда проекта					
	Директор сети магазинов «Пятёрочка» по УФО	Управляющий филиала «Западный»	Главный бухгалтер	Менеджер по закупке	Администратор	Мерчендайзер
Заключение договора с предприятием по производству и установке рекламной вывески, оплата по договору	1	-	2	-	-	-
Заключение договора на поставку продукции для перепродажи	1	-	-	-	-	-
Подача документов на получение лицензии на алкоголь	1	2	-	-	-	-
Проведение ремонтных работ	3	-	-	-	-	-
Доставка оборудования в новый магазин сети «Пятёрочка»	3	-	-	-	-	-
Изготовление рекламной вывески	4	-	-	-	-	-
Установка рекламной вывески	3	-	-	-	-	-
Установка оборудования в новый магазин сети «Пятёрочка», подготовка к работе	3	-	-	-	-	-
Поиск персонала	1	-	-	-	-	-
Найм персонала	3	-	1	-	-	-
Доставка товаров для перепродажи (первоначальный объём для оформления витрин)	3	1	-	-	3	-
Получение документов на получение лицензии на алкоголь	3	1	-	-	-	-
Установка сигнализации	4	1	-	-	3	-
Выкладка товара на прилавки	-	-	-	-	3	1

В данном случае выделим следующие роли участников проекта:

- 1 – главный исполнитель (несет главную ответственность за выполнение задачи);
- 2 – соисполнитель;
- 3 – осуществляет проверку выполнения задачи;
- 4 – с ним согласуется решение;

– 5 – участвует в процессе выполнения работы;

– «-» – не принимает никакого участия в выполнении задачи.

Таким образом, была получена матрица ответственности по проекту.

### 2.3.3 Календарный график проекта

Проект представляет собою совокупность инвестиционной стадии и эксплуатационного периода. Длительность инвестиционной стадии составляет 4 месяца: с 1 января 2021 года и до 1 мая 2021 года. Подробное описание продолжительности проекта приведено в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Календарный план проекта

Описание работы	Длительность работы, в днях	Дата начала	Дата окончания
Разработка проекта открытия нового магазина сети «Пятёрочка» в микрорайоне «Белый хутор»	31	01.01.2021	31.01.2021
Анализ рынка числа потенциальных потребителей новых микрорайонов г. Челябинска	10	01.01.2021	10.01.2021
Опрос потенциальных потребителей новых микрорайонов г. Челябинска	21	11.01.2021	31.01.2021
Разработка технико-экономического обоснования проекта	15	01.02.2021	15.02.2021
Выбор помещения под магазин, переговоры с потенциальными арендодателями торговой площади	7	01.02.2021	07.02.2021
Поиск и выбор контрагентов для проведения ремонтных работ в помещении, где будет расположен новый магазин сети «Пятёрочка»	6	08.02.2021	13.02.2021
Поиск и выбор поставщиков оборудования в новый магазин «Пятёрочка» (кассовые узлы, холодильное оборудование, стеллажи и прочее)	6	08.02.2021	13.02.2021
Поиск предприятия по производству и установке рекламной вывески	6	08.02.2021	13.02.2021
Поиск предприятия по установке сигнализации	6	08.02.2021	13.02.2021
Заключение договора на аренду помещения	7	14.02.2021	20.02.2021

#### Окончание таблицы 2.4

Описание работы	Длительность работы, в днях	Дата начала	Дата окончания
Заключение договора на проведение ремонтных работ, оплата по договору	7	14.02.2021	20.02.2021
Заключение договора на поставку оборудования в новый магазин «Пятёрочка», оплата по договору	7	14.02.2021	20.02.2021
Заключение договора с предприятием по производству и установке рекламной вывески, оплата по договору	7	14.02.2021	20.02.2021
Заключение договора на поставку продукции для перепродажи	7	14.02.2021	20.02.2021
Подача документов на получение лицензии на алкоголь	7	14.02.2021	20.02.2021
Проведение ремонтных работ	39	21.02.2021	31.03.2021
Изготовление рекламной вывески	25	01.03.2021	25.03.2021
Установка рекламной вывески	6	26.03.2021	31.03.2021
Доставка оборудования в новый магазин сети «Пятёрочка»	5	01.04.2021	05.04.2021
Установка оборудования в новый магазин сети «Пятёрочка», подготовка к работе	11	06.04.2021	16.04.2021
Поиск персонала в новый магазин сети	11	06.04.2021	16.04.2021
Найм персонала	3	17.04.2021	19.04.2021
Доставка товаров для перепродажи (первоначальный объём для оформления витрин)	5	20.04.2021	24.04.2021
Получение документов на получение лицензии на алкоголь	6	25.04.2021	30.04.2021
Установка сигнализации	6	25.04.2021	30.04.2021
Выкладка товара на прилавки	6	25.04.2021	30.04.2021

После того как разработан календарный план, следует перейти к инвестиционному плану.

#### **2.4 Инвестиционный план**

Инвестиционный план содержит план реализации важнейших этапов осуществления инвестиционного проекта во времени. Сумма инвестиционных затрат предприятия ООО «АгроТорг» по проекту отображена в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Стоимость инвестиционных затрат

В руб.

Наименование	Стоимость
Прединвестиционная стадия	0
Разработка проекта открытия нового магазина сети «Пятёрочка» в микрорайоне «Белый хутор»	0
Анализ рынка числа потенциальных потребителей новых микрорайонов г. Челябинска	0
Опрос потенциальных потребителей новых микрорайонов г. Челябинска	0
Разработка технико-экономического обоснования проекта	0
Выбор помещения под магазин, переговоры с потенциальными арендодателями торговой площади	0
Поиск и выбор контрагентов для проведения ремонтных работ в помещении, где будет расположен новый магазин сети «Пятёрочка»	0
Поиск и выбор поставщиков оборудования в новый магазин «Пятёрочка» (кассовые узлы, холодильное оборудование, стеллажи и прочее)	0
Поиск предприятия по производству и установке рекламной вывески	0
Поиск предприятия по установке сигнализации	0
Инвестиционная стадия	2 450 000
Заключение договора на аренду помещения	156 000
Заключение договора на проведение ремонтных работ, оплата по договору	236 000
Заключение договора на поставку оборудования в новый магазин сети «Пятёрочка», оплата по договору	450 000
Заключение договора с предприятием по производству и установке рекламной вывески, оплата по договору	25 000
Заключение договора на поставку продуктов питания для дальнейшей реализации конечному потребителю в новый магазин сети «Пятёрочка», оплата по договору	1 400 000
Подача документов на получение лицензии на алкоголь	150 000
Проведение ремонтных работ	0
Доставка оборудования в новый магазин сети «Пятёрочка»	10 000
Установка оборудования в новый магазин сети «Пятёрочка», подготовка к работе	0
Поиск персонала	0
Найм персонала	0
Доставка товаров для перепродажи (первоначальный объём для оформления витрин)	0
Получение документов на получение лицензии на алкоголь	0
Установка сигнализации	23 000
Выкладка товара на прилавки	0
Эксплуатационная стадия	-
Начало эксплуатационной стадии	-
Итого	2 450 000

Длительность и стоимость каждой задачи установлена специалистами ООО «АгроТорг» экспертным путем.

Предприятие помимо продуктов питания реализует также алкогольную продукцию, на которую требуется приобретение специальной лицензии. Стоимость лицензии на алкогольную продукцию в 2021 году составляет 150 000 рублей на 5 лет. По истечении 5 лет лицензию можно будет продлить.

Стоимость аренды ежемесячно составляет 52 000 рублей.

Ремонтные работы по проекту будет осуществлять фирма ООО «СтройПроект» (г. Челябинск).

Вывески, которые представляют собой объёмные светящиеся буквы «Пятёрочка» будут производить и устанавливать специалисты фирмы ООО «Рекламно-производственная компания «Graffiti» (г. Челябинск).

В таблице 2.6 представлены инвестиционные затраты ООО «АгроТорг» на приобретение оборудования по проекту и другие единовременные вложения в проект (с учётом НДС).

Таблица 2.6 – Инвестиционные затраты на реализацию проекта (с НДС)

В руб.

Наименование	Цена за ед.	Количество, ед.	Сумма
Кассовые узлы	20 000	3	60 000
Расчётно-кассовые аппараты	4 500	3	13 500
Стол	5 000	3	15 000
Стул	3 000	5	15 000
Камера хранения вещей посетителей	20 000	1	20 000
Зеркала для наблюдения за посетителями	1 500	7	10 500
Видеокамеры (7 шт.) и монитор	25 000	1	25 000
Компьютер	30 000	2	60 000
МФУ	8 000	1	8 000
Стационарный телефон	2 000	1	2 000
Стеллажи	9 000	12	108 000
Программное обеспечение, в т.ч. антивирусник	4 000	2	8 000
Холодильное оборудование (под молочную продукцию, колбасы, сыры, торты и прочее)	35 000	3	105 000

## Окончание таблицы 2.6

В руб.

Наименование	Цена за ед.	Количество, ед.	Сумма
Холодильное оборудование (под пиво (4 шт.), под фирменные газированные напитки (2 шт.), под заморозку (3 шт.) и под мороженное (3 шт.))	0	6	0
Установка пультовой сигнализации	23 000	1	23 000
Товары для перепродажи (первоначальный объём для оформления витрин)	1 400 000	1	1 400 000
Аренда (3 месяца)	52 000	3	156 000
Вывеска рекламная (производство и установка)	25 000	1	25 000
Доставка оборудования в магазин	10 000	1	10 000
Установка оборудования в магазине	0	1	0
Получение лицензии на алкоголь	150 000	1	150 000
Проведение ремонтных работ	236 000	1	236 000
Итого	–	–	2 450 000

Источником формирования затрат будут являться собственные средства, так как на расчётном счёте имеются денежные средства в размере 2 780 тыс. руб., а нераспределённая прибыль на конец 2020 года составила 9 471 тыс. руб.

Распределение задач во времени представлено с помощью диаграммы Ганта на рисунке Д.1 приложения Д. Благодаря тому, что несколько этапов выполнялось параллельно, инвестиционную стадию получилось сократить до 4 месяцев. Амортизация на приобретаемое оборудование начисляться не будет, так как стоимость каждой единицы оборудования менее 100 тыс. руб., а согласно классификатору основных средств, на оборудование, стоимость которого менее 100 тыс. руб. амортизация не начисляется, денежные средства сразу списываются на затраты.

## 2.5 Операционный план

Для того, чтобы составить операционный план, необходимо рассчитать предполагаемые выручку и затраты проекта. На этапе разработки концепции проекта открытия новых магазинов сети «Пятёрочка» было составлен список с укрупнён-

ным ассортиментом продукции, он совпадает с ассортиментом других магазинов сети. Сначала следует рассмотреть переменные затраты проекта.

Переменные затраты по проекту (затраты на закуп продукции, потери от порчи товара, транспортные расходы) представлены в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Переменные затраты по проекту

В тыс. руб.

Наименование	В расчёте на одну покупку	В расчёте на весь объём
Затраты на закуп продукции для перепродажи	0,225	9 855,000
Транспортные расходы	0,002	98,550
Потери (от порчи товара)	0,011	492,750
Заработная плата:		
– администратор (1 чел.)	0,014	591,300
– контролёр по свежести (1 чел.)	0,009	394,200
– мерчендайзер (2 чел.)	0,015	670,140
– продавцы-кассиры (8 чел.)	0,054	2 365,200
Итого	0,330	14 467,140

Затраты на закуп продукции для перепродажи составят 50% от объёмов продаж, на транспортные расходы порядка 0,5% от объёмов продаж, на потери от порчи товара по данным ООО «АгроТорг» составляют порядка 2,5% от объёмов продаж.

Заработная плата администратора составляет 3% от объёмов продаж (или 49 280 руб. в месяц), заработная плата контролёра по свежести составляет 2% от объёмов продаж (или 32 850 руб. в месяц), заработная плата мерчендайзера составляет 1,7% от объёмов продаж (или 27 920 руб. в месяц), заработная плата продавцов-кассиров – 1,5% от объёмов продаж (или 24 640 руб. в месяц).

Социальные отчисления – 30% от фонда оплаты труда.

Далее рассмотрены постоянные затраты проекта. Основную долю постоянных затрат составляют затраты на оплату труда. Система оплаты труда персонала построена таким образом, что доходы почти всех сотрудников связаны с объемами производства.

Расчет фонда оплаты труда сотрудников, находящихся на окладной системе оплаты труда, представлен в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Расчеты по оплате труда

Наименование	Численность, в чел.	Оклад в месяц, в руб.	Периодичность выплат
Управление			
Директор сети магазинов «Пятёрочка» по УФО (доплата)	1	8 500	период производства
Управляющий филиала «Западный» (доплата)	1	8 000	период производства
Главный бухгалтер (доплата)	1	8 000	период производства
Производство			
Менеджер по закупу (доплата)	1	8 000	период производства

Из таблицы 2.8 видно, что четыре человека будут получать доплату к заработной плате в течение периода производства – это директор сети магазинов «Пятёрочка» по УФО (доплата), управляющий филиала «Западный», главный бухгалтер и менеджер по закупу.

Социальные отчисления составляют 30% от суммы заработной платы и выплачиваются предприятием за всех работников. НДФЛ выплачивается работником, поэтому отдельно не выделяется.

Все собственники коммерческих помещений в рассматриваемых микрорайонах не согласились продать помещение, а если соглашались, то сумма выкупа была очень большой, существенно выше среднерыночной, поэтому помещение под новый магазин будет взято в аренду. Площадь магазина составит 256 кв.м, арендная плата – 52 000 руб. в месяц с учётом коммунальных платежей, за исключением оплаты электроэнергии.

Затраты на электроэнергию по данным других магазинов сети ООО «Агро-Торг» в среднем составят 4 500 рублей в месяц в одной точке.

Планируется оснастить магазины сигнализацией, так как установка сигнализации является обязательным условием выдачи лицензии на алкоголь. Затраты на



установку сигнализации осуществляться не будут, она бесплатна при ежемесячной оплате 5 000 рублей.

Затраты на канцелярские принадлежности (бумага, карандаши, ручки, линейки, ластик, калькуляторы и прочая канцелярия) по данным других магазинов составят 2 000 рублей в месяц.

Затраты на Интернет – 600 рублей в месяц, провайдер – «Интерсвязь».

Затраты на рекламу (печать листовок) по данным других магазинов сети составят 500 рублей в месяц.

Постоянными затратами в программе «Project Expert» являются общие издержки. Информация по ним представлена в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Общие расходы

Наименование	В руб. Сумма
<b>Управление</b>	
Канцелярские расходы	2 000
Аренда площади под магазины	52 000
<b>Производство</b>	
Электроэнергия (не входит в арендную плату)	4 500
Сигнализация	5 000
Обслуживание расчётно-кассовых аппаратов	200
Маски и дез.средства	2 000
<b>Маркетинг</b>	
Рекламные материалы (на акции)	500
Интернет	600
<b>Итого</b>	<b>66 200</b>

## 2.6 Финансовый план

Для того, чтобы рассчитать достаточно ли только собственных средств для финансирования необходимо сравнить притоки и оттоки денежных средств по проекту с учетом наличности, имеющейся на начало реализации проекта (таблица А.1 приложения А – строка баланса «Денежные средства»). Денежных средств у

предприятия 2 780 тыс. руб., а инвестиционные затраты составляют 2 450 тыс. руб., следовательно, для реализации проекта собственных средств достаточно.

## 2.7 Результат и экономическая эффективность проекта

Прогнозная финансовая отчётность по проекту представлена в приложениях Е – И на рисунках Е.1 – И.1. После того, как рассчитан экономический результат проекта, можно перейти к анализу проекта с точки зрения его эффективности.

На основании полученных результатов можно рассчитать основные критерии эффективности. Для расчета необходимо определить ставку дисконта. В данном случае можно использовать модель оценки доходности финансовых активов CAPM (Capital Asset Pricing Model), представленную формулой (2.1) [11].

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

где  $R_f$  – безрисковая ставка дохода;

$\beta$  – показывает изменение доходности ценных бумаг по отношению к изменению доходности фондового рынка;

$R_m$  – среднерыночные ставки доходности на фондовом рынке;

$(R_m - R_f)$  – величина, на которую среднерыночные ставки доходности на фондовом рынке превышали ставку дохода по безрисковым ценным бумагам в течение длительного времени.

В качестве безрисковой ставки доходности возьмём ставку рефинансирования (сейчас вместо неё используется ключевая ставка ЦБ РФ), которая составляет 4,5% годовых [33].

$\beta$ -коэффициент приведён в соответствии со спецификой отрасли (ритейл (специализированная торговля) и равен 0,77 (данные для расчёта приведены в приложении Л). Если  $\beta$ -коэффициент больше единицы, значит предприятие (и отрасль, к которому оно относится) рискованнее рынка. Сфера специализированной торговли (реализация продовольственных товаров), к которой относится рассматри-

ваемое предприятие, не превышает уровень риска всего фондового рынка.  $\beta$ -коэффициент больше единицы может быть только у отраслей-драйверов экономики (металлургия, нефть и газ, энергетика, финансы). Однако, даже компании, входящие в указанные отрасли, не все имеют  $\beta$ -коэффициент больше единицы.

Рыночная доходность ( $R_m$ ) в России может быть взята как средняя доходность по индексу ММВБ (индексу МосБиржи) или индексу РТС. По данным на 6 апреля 2021 года средняя доходность по индексу ММВБ за последние 3 года составила 17,72% (в сумме за три года доходность составила 53,16%) [49].

Средняя ставка доходности отрасли согласно представленной методике (CAPM) рассчитывается по формуле (2.2):

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

где  $R_m$  – реальная средняя ставка доходности отрасли;

$E_m$  – номинальная средняя ставка доходности отрасли (годовая доходность по индексу ММВБ);

$i$  – прогнозируемый темп инфляции, 4% годовых [23].

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

$$R_m = \frac{1 + 0,1772}{1 + 0,04} - 1 = 0,1319 \text{ или } 13,19\%.$$

Подставляя значения реальной средней ставки доходности в формулу (2.1), получается, что ставка дисконтирования составляет:

$$r = 4,5 + 0,77 \cdot (13,19 - 4,5) = 10,17\%.$$

Реальная средняя ставка доходности составила согласно проведённым расчётам 10,17%. Именно данную минимальную доходность должен генерировать проект, чтобы он был принят к реализации.

Рассчитаем основные показатели экономической эффективности проекта.

При анализе инвестиционной деятельности предприятия используются такие критерии как NPV, PI, IRR, PP и DPP. Критерий NPV является наиболее универсальным и предпочтительным при анализе инвестиционных мероприятий, поскольку именно он характеризует возможный прирост благосостояния владельцев предприятия.

Критерий NPV отражает прогнозную оценку изменения экономического потенциала предприятия в случае принятия рассматриваемого проекта и аддитивен в пространственно временном аспекте, т.е. NPV различных мероприятий можно суммировать для нахождения общего эффекта [2].

Рассчитаем NPV при ставке дисконтирования равной 10,17%. Формула расчёта NPV выглядит следующим образом (формула 2.3):

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{S_t}{(1+r)^t} - I_0, \quad (2.3)$$

где  $S_t$  – чистые дисконтированные потоки (притоки) от реализации проекта;

$I_0$  – первоначальные инвестиции;

$r$  – ставка дисконтирования.

Чистый дисконтированный доход равен 583 383 руб.

Индекс доходности по проекту есть отношение суммы дисконтированных притоков к сумме дисконтированных оттоков денежных средств по проекту (формула 2.4):

$$PI = \frac{\sum_{t=0}^n S_t \cdot \frac{1}{(1+r)^t}}{I_0}. \quad (2.4)$$

В формуле (2.4) представлен индекс доходности, который отражает эффективность дисконтированных инвестиций по дисконтированному доходу и равен 1,24. Данное значение индекса доходности свидетельствует о том, что дисконти-

рованных притоков за весь период существования проекта в 1,24 раза больше, чем дисконтированных инвестиций.

Еще одним показателем оценки эффективности проекта является внутренняя норма рентабельности (IRR). Показатель является такой ставкой дисконтирования, при которой чистая приведенная стоимость равна нулю (формула 2.5) [2].

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{S_t}{(1 + IRR)^t} - I_0 = 0. \quad (2.5)$$

Получившееся значение внутренней нормы рентабельности (43,54%) больше ставки дисконтирования (10,17%) на 33,37%, что придает определенный запас финансовой прочности проекту.

Рентабельность инвестиций рассчитывается по формуле (2.6):

$$RI = (PI - 1) \cdot 100\%. \quad (2.6)$$

Учитывая, что индекс доходности составил 1,24, тогда норма рентабельности составит 24%. Полученные результаты расчетов индекса доходности и рентабельности инвестиций говорят о том, что дисконтированные потоки проекта за весь период в 1,24 раза больше дисконтированных инвестиций, и отдача с рубля инвестиций составляет 24 копейки.

Для оценки эффективности проекта так же используют временные показатели – простой и дисконтированный сроки окупаемости.

Простой срок окупаемости – период, за который первоначальные инвестиции покроются прибылью от проекта [2]. Простой срок окупаемости рассчитывается по формуле (2.7).

$$PP = \frac{I_0}{NP} \cdot 365, \quad (2.7)$$

где  $I_0$  – первоначальные инвестиции по проекту;

NP – чистая прибыль от проекта.

Простой срок окупаемости отражает время, за которое притоки проекта сравняются с оттоками, то есть когда накопленный по периодам проекта чистый денежный поток сменит знак с минуса на плюс, и больше не будет изменяться. В данном случае – это 27 месяцев (2 года 3 месяца). Дисконтированный срок окупаемости (DPP) – период, за который дисконтированные притоки от проекта покроют дисконтированные инвестиции [2], он рассчитывается по формуле (2.8):

$$\sum_{t=1}^{DPP} S_t \geq I_0. \quad (2.8)$$

Суммирование по DPP означает момент времени, когда сумма дисконтированных денежных потоков от проекта должна превышать инвестиции. Дисконтированный срок окупаемости больше простого срока окупаемости из-за расчёта дисконтированных потоков и составляет 28 месяцев (2 года 4 месяца).

Значения показателей эффективности проекта представлены на рисунке 2.1.

Эффективность инвестиций	
Длительность проекта: 36 мес.	
Период расчета: 36 мес.	
Показатель	Рубли
▶ Ставка дисконтирования, %	10,16
Период окупаемости - PВ, мес.	27
Дисконтированный период окупаемости - DPВ, мес.	28
Средняя норма рентабельности - ARR, %	45,17
Чистый приведенный доход - NPV	583 383
Индекс прибыльности - PI	1,24
Внутренняя норма рентабельности - IRR, %	43,54
Модифицированная внутренняя норма рентабельности - MIRR, %	14,55

Рисунок 2.1 – Показатели экономической эффективности

По данным рисунка 2.1 можно сказать, что проект можно реализовывать, так как все показатели соответствуют нормативам: чистая приведенная стоимость положительная; индекс доходности более единицы; рентабельность инвестиций больше нуля; простой и дисконтированный срок окупаемости меньше расчетного периода; внутренняя норма доходности больше ставки дисконтирования.

## 2.8 Анализ рисков

### 2.8.1 Анализ безубыточности

Анализ рисков следует начать с анализа безубыточности. Анализ безубыточности позволяет определить такой уровень реализации, при котором проект не приносит ни прибыль, ни убытки (формула 2.9).

$$T_{бу} = \frac{В \cdot ПЗ}{В - ПерЗ}, \quad (2.9)$$

где  $T_{бу}$  – точка безубыточности;

$ПЗ$  – постоянные затраты;

$ПерЗ$  – переменные затраты.

Данные по расчету анализа безубыточности в денежном выражении предприятия приведены на рисунке К.1 приложения К. Результаты расчета по анализу безубыточности в денежном выражении наглядно представлены на рисунке 2.2.

В руб.

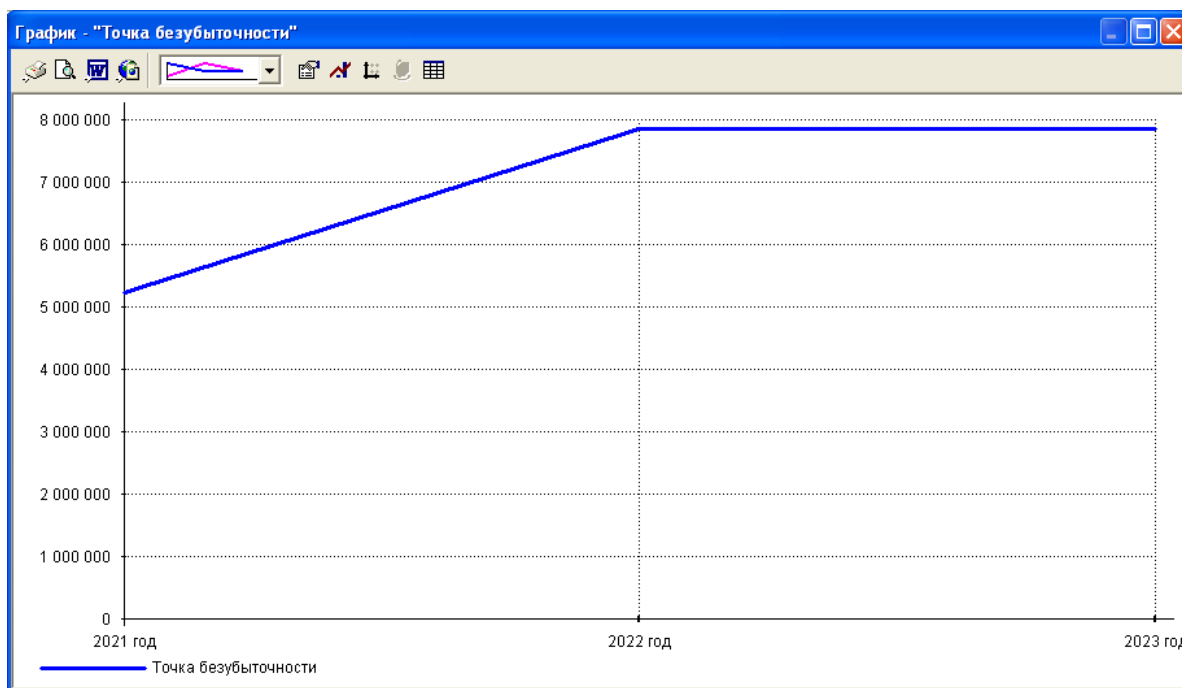


Рисунок 2.2 – Анализ безубыточности в денежном выражении

Как видно из полученных данных, запланированный объем продаж превышает безубыточный объем продаж, что говорит о том, что проект будет приносить прибыль. Снижение объёма продаж на 52,29% по сравнению с прогнозным значением даст проект с нулевой доходностью. Таким образом, проект имеет хороший запас финансовой прочности – свыше 52%.

## 2.8.2 Анализ чувствительности

Анализ чувствительности применяется, если нужно выявить стабильность и силу влияния одной из составляющих проекта [2].

Были рассмотрены и введены данные, которые непосредственно связаны с проектом, реализуемым ООО «АгроТорг».

Расчет производился в диапазоне изменений от -30% до +30% с шагом расчета 10%.

Чтобы проанализировать чувствительность, использованы следующие параметры: цена сбыта, объём сбыта, зарплата персонала, общие и прямые издержки (рисунок 2.8). Анализ чувствительности показал, что проект наиболее чувствителен к изменению цены сбыта.

Результаты анализа чувствительности представлены в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Анализ чувствительности NPV

В руб.

Фактор	Процент изменения фактора						
	-30%	-20%	-10%	0%	+10%	+20%	+30%
NPV (Объём сбыта)	333 972,79	413 222,84	492 472,90	583 383,30	650 973,02	730 223,08	809 473,13
NPV (Цена сбыта)	-1308246,09	-675 627,00	-51 952,02	583 383,30	1 195 397,94	1 819 072,91	2 442 747,89
NPV (Прямые издержки)	2 204 997,72	1 660 572,80	1 116 147,88	583 383,30	27 298,04	-517 126,88	-1 061 551,80
NPV (Общие издержки)	643 488,30	619 566,52	595 644,74	583 383,30	547 801,18	523 879,40	499 957,62
NPV (Зарплата персонала)	580 389,90	577 500,92	574 611,94	583 383,30	568 833,98	565 945,00	563 056,01



Для полного анализа получившихся данных, отобразим графически все данные таблицы 2.10 на рисунке 2.3.

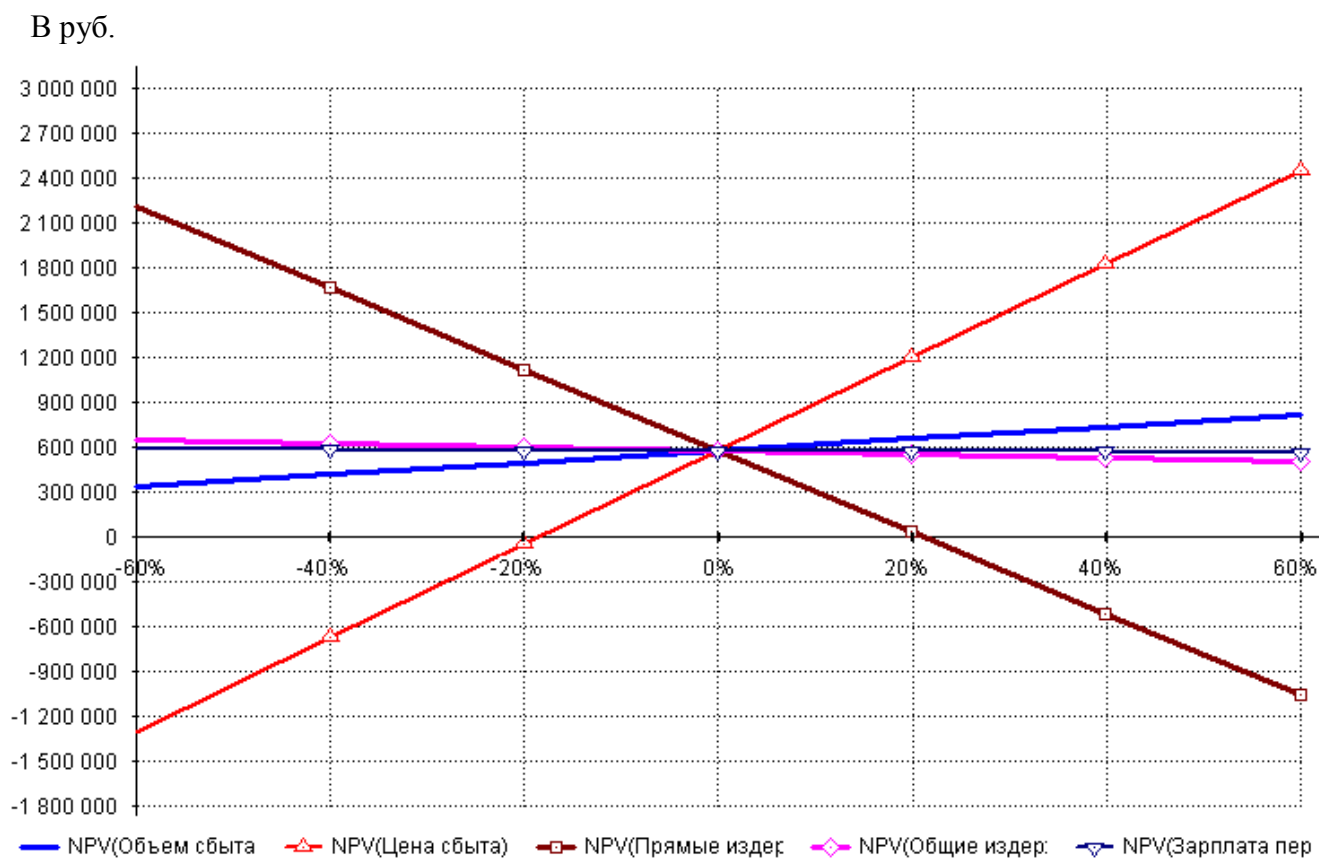


Рисунок 2.3 – Анализ чувствительности чистой приведенной стоимости

Из таблицы 2.10 и рисунка 2.3 можно сказать, что наиболее сильное влияние на чистый приведенный доход оказывают цена (средний чек) и прямые издержки. Уменьшение цены (среднего чека) на 19% приведет к снижению чистого приведенного дохода проекта до нуля. Однако, в работе взят минимальный средний чек, не учтены дополнительные потенциальные потребители по каким-либо причинам не участвовавшие в опросе, следовательно, число потенциальных потребителей, как и средний чек могут возрасти. На втором месте по степени влияния на чистый приведенный доход можно выделить прямые издержки. При их увеличении на 21%, чистый приведенный доход будет равен нулю. Однако, этот параметр напрямую зависит от объёмов продаж, который может быть изменён только в сторону увеличения. Не следует опасаться изменения значения данного фактора, так как он меняется пропорционально объёму продаж.

Изменение остальных факторов оказывает минимальное воздействие на чистую приведенную стоимость, об этом свидетельствует маленький угол наклона прямых. Поэтому снижение объема сбыта, увеличение общих издержек и заработной платы персонала носит минимальный риск для проекта.

### 2.8.3 Анализ Монте-Карло

Метод Монте-Карло – это метод стохастического имитационного моделирования процессов функционирования исследуемого объекта [2]. Для данного анализа были выбраны следующие факторы с определенными границами отклонений: объем сбыта (отклонения от минус до плюс 60%); цена (отклонения от минус до плюс 60%); прямые издержки (отклонения от минус до плюс 60%); заработная плата (отклонения от минус до плюс 60%); общие издержки (отклонения от минус до плюс 60%). После определения факторов и границ отклонений устанавливается число расчетов – в данном случае 1000.

Результаты анализа Монте-Карло представлены на рисунке 2.4.

Статистический анализ проекта

Расчет  
Число расчетов: 1000

Неопределенные данные | Результаты

Валюта показателей эффективности:  Устойчивость проекта - 100,0 %

Эффективность инвестиций	Среднее	Неопределенность
▶ Дисконтированный период окупаемости, мес.	27	0,06
Индекс прибыльности	1,33	0,17
Чистый приведенный доход	595 154	0,28
Внутренняя норма рентабельности	48,42	0,15
Период окупаемости, мес.	26	0,08
Средняя норма рентабельности	46,06	0,18
Модиф. внутренняя норма рентабельности	15,61	0,19

Статистика  
Дисконтированный период окупаемости, мес.

Рисунок 2.4 – Результаты анализа рисков методом Монте-Карло

Кроме того, в ходе проведенного анализа рисков методом Монте-Карло устойчивость проекта составила 100%, то есть в 10 случаях из 10 проект может быть доведен до завершения, риск возникновения дефицита средств отсутствует. Чем выше устойчивость, тем выше вероятность реализации проекта. Однако, хороший показатель устойчивости еще не гарантирует качество инвестиционных критериев, поэтому следует рассмотреть средние значения показателей эффективности. Они являются удовлетворительными, что позволяет надеяться на то, что большинство расчетов дает приемлемые результаты.

Для окончательных выводов необходимо учитывать параметр неопределенности, то есть разброс результатов. Чем меньше неопределенность, тем ближе лежат значения случайных величин в разрезе каждого показателя, тем точнее средняя величина и меньше риск, что значение показателя отклонится от ожидаемой средней величины. Приемлемым отклонением будем считать величины в пределах 30%. В данном случае наиболее высокая неопределенность у чистой приведенной стоимости. Однако, она не превышает установленное значение, следовательно, можно сказать, что риска получения средних значений, отличающихся от полученных по чистой приведенной стоимости нет. Гистограмма распределения вероятностей значений чистого приведенного дохода приведена на рисунке 2.5.

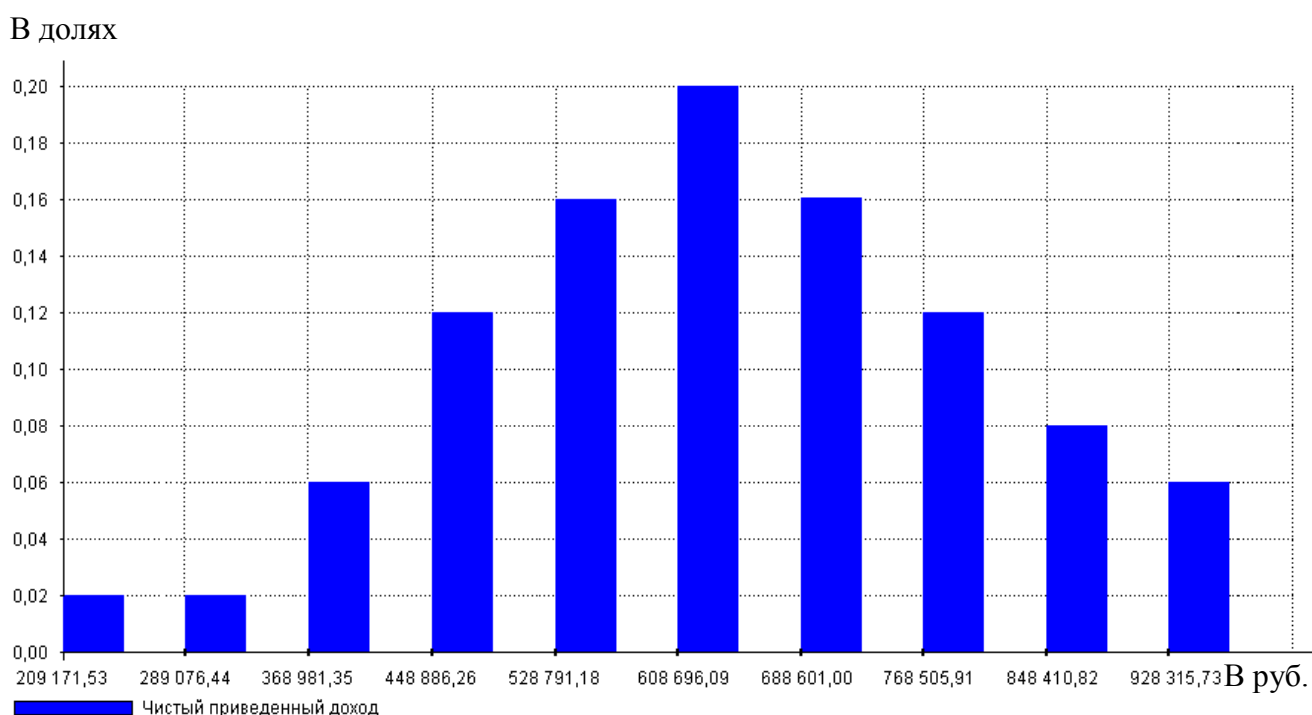


Рисунок 2.5 – Гистограмма распределения вероятностей значений NPV

В данном случае гистограмма имеет один пик – это наиболее благоприятная ситуация. В этом случае все значения показателя группируются вокруг средней величины, которая близко к пику. Ширина пика небольшая, что подтверждает невысокую величину неопределенности для чистой приведенной стоимости. При этом из рисунка 2.6 видно, что вероятность отрицательного значения чистой приведенной стоимости отсутствует. Следовательно, проект следует принять к реализации.

### **Выводы по разделу два**

Во втором разделе рассмотрен проект по открытию нового магазина сети «Пятёрочка» предприятием ООО «АгроТорг» в новом микрорайоне г. Челябинска. Это позволит диверсифицировать риски путём географического расширения, привлечь новых клиентов, наиболее полно удовлетворить потребности клиентов и увеличить прибыльность.

Цель проекта – открыть продуктовый магазин в новом микрорайоне г. Челябинска.

Будет применена стратегия интенсивного роста, длительность проекта – 3 года. Ожидаемые результаты – увеличение прибыли.

Инвестиционные затраты составят 2 490 тыс. руб. Длительность инвестиционного этапа составит 4 месяца. Финансирование будет осуществляться за счет собственных средств.

Отчет о движении денежных средств с учетом кредита недостатка в финансировании не выявил, сальдо на конец всех периодов положительное. На основе этого отчета были сформированы чистые потоки денежных средств и с учетом ставки дисконтирования, рассчитанной по формуле CAPM (10,17%), рассчитаны основные показатели эффективности проекта (чистая приведенный доход (583 383 руб.), индекс доходности (1,24), рентабельность инвестиций (24%), простой (27 месяцев) и дисконтированный (28 месяцев) сроки окупаемости, внутренняя норма рентабельности (43,54%)). Все показатели лежат в пределах допустимых значений.

Помимо этого, был проведен анализ рисков. Анализ точки безубыточности указал на высокую устойчивость проекта и достаточный запас финансовой прочности (52,29%).

Анализ чувствительности показал, что чувствительными факторами является цена или средний чек (пороговое значение – снижение более, чем на 19%) и прямые издержки (увеличение на 21%), поэтому следует установить особый контроль над этими факторами.

По результатам анализа рисков методом Монте-Карло можно сказать, что устойчивость составила 100% и проект имеет удовлетворительное значение всех средних значений. Вероятность отрицательного значения чистой приведенной стоимости отсутствует, следовательно, проект следует принять к реализации.

### 3 СОСТАВЛЕНИЕ ПРОГНОЗНОЙ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЁТНОСТИ И ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ ПРОГНОЗНОГО СОСТОЯНИЯ

#### 3.1 Прогноз финансовой отчетности без учета реализации проекта

Прогноз бухгалтерской отчетности ООО «АгроТорг» без проекта строился на основе метода пропорциональных зависимостей.

При разработке прогнозной отчетности, прежде всего, составляется прогнозный вариант отчёта о финансовых результатах, поскольку в этом случае рассчитывается прибыль, являющаяся одним из исходных показателей для разрабатываемого баланса.

При прогнозировании баланса рассчитывают, прежде всего, ожидаемые значения его активных статей. Что касается пассивных статей, то работа с ними завершается с помощью метода балансовой увязки показателей.

Рассмотрим прогнозный отчёт о финансовых результатах ООО «АгроТорг» без проекта, представленный в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Отчёт о финансовых результатах ООО «АгроТорг» без проекта  
В тыс. руб.

Показатели	За 2021 г.	За 2022 г.	За 2023 г.
Выручка	48 128	53 857	60 268
Себестоимость продаж	40 406	45 822	51 964
Валовая прибыль	7 722	8 035	8 304
Коммерческие расходы	301	326	354
Управленческие расходы	4 065	4 110	4 156
Прибыль (убыток) от продаж	3 355	3 598	3 794
Проценты к получению	60	81	108
Проценты к уплате	0	0	0
Прочие доходы	0	0	0
Прочие расходы	0	0	0
Прибыль (убыток) до налогообложения	3 415	3 679	3 902
Текущий налог на прибыль	683	736	780
Чистая прибыль	2 732	2 943	3 122

В прогнозный период с 2021 по 2023 годы, в первую очередь, изменятся статьи отчёта о финансовых результатах предприятия – «выручка» и «себестоимость», коммерческие и управленческие расходы, проценты к получению, а уже затем изменятся все расчётные статьи.

Рассмотрим прогнозный баланс ООО «АгроТорг» без проекта, представленный в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Прогнозный баланс ООО «АгроТорг» без проекта

В тыс. руб.

Наименование статьи	На конец 2021 г.	На конец 2022 г.	На конец 2023 г.
<b>АКТИВ</b>			
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
Основные средства	9 829	9 714	9 600
Итого по разделу I	9 829	9 714	9 600
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
Запасы	3 101	4 119	5 473
НДС	1 720	2 376	3 282
Финансовые вложения	404	545	734
Денежные средства	4 719	6 422	7 691
Прочие оборотные активы	29	43	65
Итого по разделу II	9 972	13 504	17 244
<b>БАЛАНС</b>	<b>19 802</b>	<b>23 218</b>	<b>26 844</b>
<b>ПАССИВ</b>			
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>			
Уставный капитал	100	100	100
Нераспределенная прибыль	12 203	15 146	18 268
Итого по разделу III	12 303	15 246	18 368
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
Заёмные средства	0	0	0
Итого по разделу IV	0	0	0
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
Кредиторская задолженность	7 498	7 972	8 476
Итого по разделу V	7 498	7 972	8 476
<b>БАЛАНС</b>	<b>19 802</b>	<b>23 218</b>	<b>26 844</b>

В прогнозный период с 2021 по 2023 годы статьи отчёта о финансовых результатах предприятия изменятся с учётом динамики роста предыдущих периодов. С этой целью был рассчитан средний коэффициент динамики за 2017 – 2020 гг. Затем данный коэффициент умножался на значения 2020 года, чтобы получить значения 2021 года. Для прогноза на 2022 год значения за 2021 год умножались на средний коэффициент динамики и далее процедура повторялась.

Все статьи в части оборотных активов растут с учётом динамики изменения за предыдущие периоды, денежные средства увеличиваются с увеличением нераспределённой прибыли.

Нераспределённая прибыль в пассивах увеличивается за счёт роста чистой прибыли в соответствии с данными отчёта о финансовых результатах. Уставный капитал не изменяется. В части краткосрочных обязательств происходит увеличение за счёт динамики предыдущих лет.

### **3.2 Прогноз финансовой отчетности объекта исследования с учетом проекта**

Следующим этапом является составление прогнозной финансовой отчетности с учетом проекта.

Прогноз бухгалтерской отчетности с учетом проекта также строился на основе метода пропорциональных зависимостей. Сначала прогнозировался отчёт о финансовых результатах по предприятию, который дает возможность расчета чистой прибыли, необходимой для учета в бухгалтерском балансе.

Затем прогнозируются активные статьи баланса, а в пассивных статьях учитывается увязка показателей.

Предполагается, что выручка от реализации продукции будет увеличиваться на величину выручки от реализации проекта. Также планируется увеличение себестоимости за счет прироста совокупных затрат.

Прогнозный отчёт о финансовых результатах ООО «АгроТорг» с проектом представлен в таблице 3.3.



Таблица 3.3 – Прогнозный отчёт о финансовых результатах ООО «АгроТорг» с проектом

В тыс. руб.

Показатели	По проекту			По предприятию с проектом		
	За 2021 г.	За 2022 г.	За 2023 г.	За 2021 г.	За 2022 г.	За 2023 г.
Выручка	10 950	16 425	16 425	59 078	70 282	76 693
Себестоимость продаж	9 469	14 204	14 204	49 875	60 026	66 168
Валовая прибыль	1 481	2 221	2 221	9 203	10 256	10 525
Коммерческие расходы	7	11	11	308	337	365
Управленческие расходы	615	922	922	4 680	5 032	5 078
Прибыль (убыток) от продаж	859	1 288	1 288	4 214	4 886	5 082
Проценты к получению	0	0	0	60	81	108
Проценты к уплате	0	0	0	0	0	0
Прочие доходы	0	0	0	0	0	0
Прочие расходы	2 023	0	0	2 023	0	0
Прибыль (убыток) до налогообложения	-1 164	1 288	1 288	2 251	4 967	5 190
Текущий налог на прибыль	0	234	234	683	970	1 014
Чистая прибыль	-1 164	1 054	1 054	1 568	3 997	4 176

Данные таблицы 3.3 показывают, что выручка и себестоимость возросли на величину выручки и себестоимости по проекту соответственно.

Возрастут маркетинговые и управленческие расходы в связи с реализацией проекта. Соответственно возрастет налог на прибыль и все виды прибыли.

Таким образом, при реализации проекта ООО «АгроТорг» может получить большую прибыль, нежели без его реализации.

Прогнозный бухгалтерский баланс с учетом проекта представлен в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Прогнозный бухгалтерский баланс с учетом проекта

В тыс. руб.

Наименование статьи	По проекту			По предприятию с мероприятием		
	На конец 2021 г.	На конец 2022 г.	На конец 2023 г.	На конец 2021 г.	На конец 2022 г.	На конец 2023 г.
<b>АКТИВ</b>						
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>						
Основные средства	0	0	0	9 829	9 714	9 600
Итого по разделу I	0	0	0	9 829	9 714	9 600
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>						
Запасы	213	213	213	3 314	4 332	5 686
НДС	0	0	0	1 720	2 376	3 282
Финансовые вложения	0	0	0	404	545	734
Денежные средства	1 521	2 594	3 648	6 240	9 016	11 339
Прочие оборотные активы	0	0	0	29	43	65
Итого по разделу II	1 734	2 807	3 861	11 706	16 311	21 105
<b>БАЛАНС</b>	<b>1 734</b>	<b>2 807</b>	<b>3 861</b>	<b>21 536</b>	<b>26 025</b>	<b>30 705</b>
<b>ПАССИВ</b>						
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>						
Уставный капитал	0	0	0	100	100	100
Нераспределенная прибыль	1 616	2 670	3 724	13 819	17 816	21 992
Итого по разделу III	1 616	2 670	3 724	13 919	17 916	22 092
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>						
Заёмные средства	0	0	0	0	0	0
Итого по разделу IV	0	0	0	0	0	0
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>						
Кредиторская задолженность	118	137	137	7 616	8 109	8 613
Итого по разделу V	118	137	137	7 616	8 109	8 613
<b>БАЛАНС</b>	<b>1 734</b>	<b>2 807</b>	<b>3 861</b>	<b>21 536</b>	<b>26 025</b>	<b>30 705</b>

В результате реализации проекта увеличатся запасы и денежные средства. Нераспределённая прибыль предприятия ООО «АгроТорг» увеличивается на величину чистой прибыли по проекту.

Данные прогнозного бухгалтерского баланса с учетом проекта показывают изменение основных статей баланса. Значительное увеличение нераспределенной прибыли, денежных средств – все это способствует увеличению валюты баланса. Проанализировав прогнозную отчетность без учета и с учетом проекта можно сделать вывод о целесообразности его реализации.

### 3.3 Анализ прогнозного финансового состояния предприятия

#### 3.3.1 Горизонтальный и вертикальный анализ баланса

Горизонтальный анализ баланса ООО «АгроТорг» в прогнозном периоде с учётом реализации проекта и без учёта его реализации представлен в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Горизонтальный анализ баланса ООО «АгроТорг»

В тыс. руб.

Статья	Величина			Абсолютное изменение		Относительное изменение, в процентах	
	на конец 2020 г.	на конец 2023 г. без проекта	на конец 2023 г. с проектом	2020 / 2023 гг. без проекта	2020 / 2023 гг. с проектом	2020 / 2023 гг. без проекта	2020 / 2023 гг. с проектом
<b>АКТИВ</b>							
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>							
Основные средства	9 946	9 600	9 600	-346	-346	-3,48	-3,48
Итого по разделу I	9 946	9 600	9 600	-346	-346	-3,48	-3,48
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>							
Запасы	2 334	5 473	5 686	3139	3352	134,47	143,60
НДС	1 245	3 282	3 282	2037	2037	163,59	163,59
	0	0	0				
Финансовые вложения	300	734	734	434	434	144,53	144,53
Денежные средства	2 780	7 691	11 339	4911	8559	176,65	307,87
Прочие оборотные активы	19	65	65	46	46	242,03	242,03
Итого по разделу II	6 678	17 244	21 105	10566	14427	158,21	216,03
<b>БАЛАНС</b>	<b>16 624</b>	<b>26 844</b>	<b>30 705</b>	<b>10220</b>	<b>14081</b>	<b>61,48</b>	<b>84,70</b>
<b>ПАССИВ</b>							
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>							
Уставный капитал	100	100	100	0	0	0,00	0,00
Нераспределенная прибыль	9 471	18 268	21 992	8797	12521	92,89	132,21
Итого по разделу III	9 571	18 368	22 092	8797	12521	91,92	130,82
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>							
Заёмные средства	0	0	0	-	-	-	-
Итого по разделу IV	0	0	0	-	-	-	-
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>							
Кредиторская задолженность	7 053	8 476	8 613	1423	1560	20,17	22,11
Итого по разделу V	7 053	8 476	8 613	1423	1560	20,17	22,11
<b>БАЛАНС</b>	<b>16 624</b>	<b>26 844</b>	<b>30 705</b>	<b>10220</b>	<b>14081</b>	<b>61,48</b>	<b>84,70</b>

Данные в прогнозном периоде приведены в сравнении с данными за текущий период на основе таблицы 1.15 первого раздела выпускной квалификационной работы.

По данным таблицы 3.5 отмечается снижение основных средств предприятия в прогнозном периоде без учёта реализации проекта и с учётом реализации проекта за счёт динамики предыдущих лет. Также отмечается значительный рост запасов ООО «АгроТорг» за счёт роста объёмов производства и продаж.

Денежные средства и финансовые вложения предприятия увеличиваются, что положительно характеризует его состояние. При этом значение денежных средств ООО «АгроТорг» на конец прогнозного периода с учётом реализации проекта существенно больше значений денежных средств без реализации проекта, что свидетельствует о большей прибыльности предприятия при условии реализации проекта.

Горизонтальный анализ пассива баланса ООО «АгроТорг» показал увеличение нераспределенной прибыли в динамике. При этом значение нераспределённой прибыли ООО «АгроТорг» на конец прогнозного периода с учётом реализации проекта больше значений денежных средств без учёта реализации проекта, что свидетельствует о большей прибыльности предприятия при условии реализации проекта. Кредиторская задолженность ООО «АгроТорг» растёт в динамике за счёт роста задолженности перед поставщиками и подрядчиками и прочими кредиторами в результате увеличения объёмов продаж.

Таким образом, горизонтальный анализ баланса показал, что в активной части происходит рост всех статей в части оборотных активов на конец прогнозного периода, особенно денежных средств, и снижение внеоборотных активов, что свидетельствует о стабильном развитии. В пассивной части баланса отмечается рост нераспределённой прибыли, также увеличивается кредиторская задолженность.

Вертикальный анализ баланса в прогнозном периоде с учётом реализации проекта и без учёта его реализации представлен в таблице 3.6. Данные в прогнозном периоде приведены в сравнении с данными за текущий период на основе таблицы 1.16 первого раздела выпускной квалификационной работы.

Таблица 3.6 – Вертикальный анализ баланса ООО «АгроТорг»

В процентах

Статья	Абсолютные величины, в тыс. руб.			Удельный вес, в процентах			Изменение доли, в процентах	
	на конец 2020 г.	на конец 2023 г. без проекта	на конец 2023 г. с проектом	на конец 2020 г.	на конец 2023 г. без проекта	на конец 2023 г. с проектом	2020 / 2023 гг. без проекта	2020 / 2023 гг. с проектом
<b>I. Внеоборотные активы</b>								
Основные средства	9 946	9 600	9 600	59,83	35,76	31,27	-24,07	-28,56
Итого по разделу I	9 946	9 600	9 600	59,83	35,76	31,27	-24,07	-28,56
<b>II. Оборотные активы</b>								
Запасы	2 334	5 473	5 686	14,04	20,39	18,52	6,35	4,48
Налог на добавленную стоимость	1 245	3 282	3 282	7,49	12,23	10,69	4,74	3,20
Финансовые вложения	300	734	734	1,80	2,73	2,39	0,93	0,58
Денежные средства и их эквиваленты	2 780	7 691	11 339	16,72	28,65	36,93	11,93	20,21
Прочие оборотные активы	19	65	65	0,11	0,24	0,21	0,13	0,10
Итого по разделу II	6 678	17 244	21 105	40,17	64,24	68,73	24,07	28,56
Баланс	16 624	26 844	30 705	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00
<b>III. Капитал и резервы</b>								
Уставный капитал	100	100	100	0,60	0,37	0,33	-0,23	-0,28
Нераспределенная прибыль	9 471	18 268	21 992	56,97	68,05	71,62	11,08	14,65
Итого по разделу III	9 571	18 368	22 092	57,57	68,43	71,95	10,85	14,38
<b>IV. Долгосрочные обязательства</b>								
Заёмные средства	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Итого по разделу IV	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>V. Краткосрочные обязательства</b>								
Заёмные средства	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Кредиторская задолженность	7 053	8 476	8 613	42,43	31,57	28,05	-10,85	-14,38
Итого по разделу V	7 053	8 476	8 613	42,43	31,57	28,05	-10,85	-14,38
Баланс	16 624	26 844	30 705	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

Вертикальный анализ баланса предприятия ООО «АгроТорг» показал, что доля основных средств в общей валюте баланса в прогнозном периоде снижается ввиду снижения данной статьи в абсолютном выражении при одновременном росте валюты баланса.

Доля запасов, налога на добавленную стоимость, денежных средств и прочих оборотных активов ООО «АгроТорг» растёт за счёт роста преобладающего роста данных статей по сравнению с ростом валюты баланса.

Доля собственного капитала ООО «АгроТорг» в пассиве баланса ежегодно увеличивается с 57,57% на конец 2020 года до 68,43% на конец 2023 года без проекта и до 71,62% на конец 2023 года с проектом, что положительно характеризует состояние предприятия.

Доля кредиторской задолженности ООО «АгроТорг» снижается с 42,43% на конец 2020 года до 31,57% на конец 2023 года без проекта и до 28,05% на конец 2023 года с проектом, что также благоприятно для предприятия. Это происходит вследствие того, что собственные средства растут быстрее, чем заёмные средства.

Таким образом, вертикальный анализ баланса ООО «АгроТорг» показал, что доля основных средств и финансовых вложений в валюте баланса растёт, при этом доля остальных активных статей баланса на конец прогнозного периода с проектом растёт. В пассивной части баланса происходит увеличение нераспределённой прибыли в абсолютном выражении за счёт чего происходит увеличение доли собственных средств в валюте баланса. Доля заёмных средств снижается вследствие снижения доли кредиторской задолженности.

### **3.3.2 Анализ ликвидности баланса**

Группировка активов и пассивов ООО «АгроТорг» в прогнозном периоде с учётом реализации проекта и без учёта его реализации представлена в таблице 3.7. Данные в прогнозном периоде приведены в сравнении с данными за текущий период на основе таблицы 1.17 и формул (1.1) – (1.9) первого раздела выпускной квалификационной работы.

Таблица 3.7 – Группировка активов и пассивов баланса

В тыс. руб.

Актив	на конец 2020 г.	на конец 2023 г. без проекта	на конец 2023 г. с проектом	Пассив	на конец 2020 г.	на конец 2023 г. без проекта	на конец 2023 г. с проектом
А1	3 080	8 424	12 072	П1	7 053	8 476	8 613
А2	0	0	0	П2	0	0	0
А3	3 598	8 819	9 032	П3	0	0	0
А4	9 946	9 600	9 600	П4	9 571	18 368	22 092
ВБ	16 624	26 844	30 705	ВБ	16 624	26 844	30 705

Сравнение показателей ликвидности баланса предприятия ООО «АгроТорг» представлено в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Сравнительная таблица показателей ликвидности баланса

Условие абсолютной ликвидности	На конец 2020 г.			На конец 2023 г. без проекта			На конец 2023 г. с проектом		
	$A1 \geq П1$	А1	<	П1	А1	<	П1	А1	>
$A2 \geq П2$	А2	=	П2	А2	=	П2	А2	=	П2
$A3 \geq П3$	А3	>	П3	А3	>	П3	А3	>	П3
$A4 \leq П4$	А4	>	П4	А4	<	П4	А4	<	П4

Анализ таблицы 3.8 показал, что в текущем периоде на соблюдаются первое и четвертое неравенства, поэтому баланс неликвидный, на конец прогнозного периода без проекта не выполняется первое условие ликвидности баланса, тогда как на конец прогнозного периода с проектом выполняются все условия, следовательно, в данном периоде баланс предприятия абсолютно ликвидный.

### 3.3.3 Анализ финансовой устойчивости

Анализ финансовой устойчивости в прогнозном периоде с учётом реализации проекта и без учёта его реализации представлен в таблице 3.9.

Данные по анализу финансовой устойчивости ООО «АгроТорг» в прогнозном периоде приведены в сравнении с данными за текущий период на основе таблицы 1.19 первого раздела выпускной квалификационной работы.

Таблица 3.9 – Анализ финансовой устойчивости ООО «АгроТорг»

В тыс. руб.

Наименование	на конец 2020 г.	на конец 2023 г. без проекта	на конец 2023 г. с проектом
Источники собственных средств	9 571	18 368	22 092
Основные средства и иные внеоборотные активы	9 946	9 600	9 600
Наличие собственных оборотных средств	-375	8 768	12 492
Долгосрочные кредиты и заемные средства	0	0	0
Наличие собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат	-375	8 768	12 492
Краткосрочные кредиты и заемные средства	7 053	8 476	8 613
Наличие собственных, долгосрочных и краткосрочных заемных источников формирования запасов и затрат	6 678	17 244	21 105
Величина запасов и затрат	2 334	5 473	5 686
Излишек или недостаток собственных оборотных средств	-2 709	3 295	6 806
Излишек или недостаток собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат	-2 709	3 295	6 806
Излишек или недостаток общей величины формирования запасов и затрат	4 344	11 771	15 419
Тип финансовой ситуации	S (0;0;1) Неустойчивое финансовое состояние	S (1;1;1) Абсолютная финансовая устойчивость	

Согласно таблице 3.9 можно отметить, что предприятие ООО «АгроТорг» находилось в неустойчивом финансовом состоянии в текущем периоде, что влекло за собой нарушение платежеспособности. В прогнозном периоде без учёта реализации проекта и при условии реализации проекта предприятие достигло абсолютной финансовой устойчивости.



### 3.3.4 Коэффициентный анализ

Коэффициентный анализ предприятия ООО «АгроТорг» в прогнозном периоде с проектом и без проекта в сравнении со значениями текущего периода включает в себя расчёт следующих коэффициентов: финансовой устойчивости, ликвидности, деловой активности и рентабельности.

#### 3.3.4.1 Анализ финансовой устойчивости

Коэффициенты финансовой устойчивости ООО «АгроТорг» в прогнозном периоде с учётом реализации проекта и без учёта его реализации представлен в таблице 3.10. Данные в прогнозном периоде приведены в сравнении с данными за текущий период на основе таблицы 1.20 и формул (1.10) – (1.12) первого раздела выпускной квалификационной работы.

Таблица 3.10 – Коэффициенты финансовой устойчивости ООО «АгроТорг»

Наименование коэффициента	Нормативное значение	на конец 2020 г.	на конец 2023 г. без проекта	на конец 2023 г. с проектом
Коэффициент финансовой независимости	> 0,50	0,58	0,68	0,72
Коэффициент задолженности	< 0,67	0,74	0,46	0,39
Коэффициент самофинансирования	> 1,00	1,36	2,17	2,57
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	> 0,1	-0,06	0,51	0,59
Коэффициент маневренности	0,2 – 0,5	-0,04	0,48	0,57
Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов	–	0,67	1,80	2,20

Далее представлены выводы по таблице 3.10 и коэффициенты финансовой устойчивости предприятия ООО «АгроТорг» в прогнозном периоде и в текущем периоде представлены наглядно на рисунке 3.1.

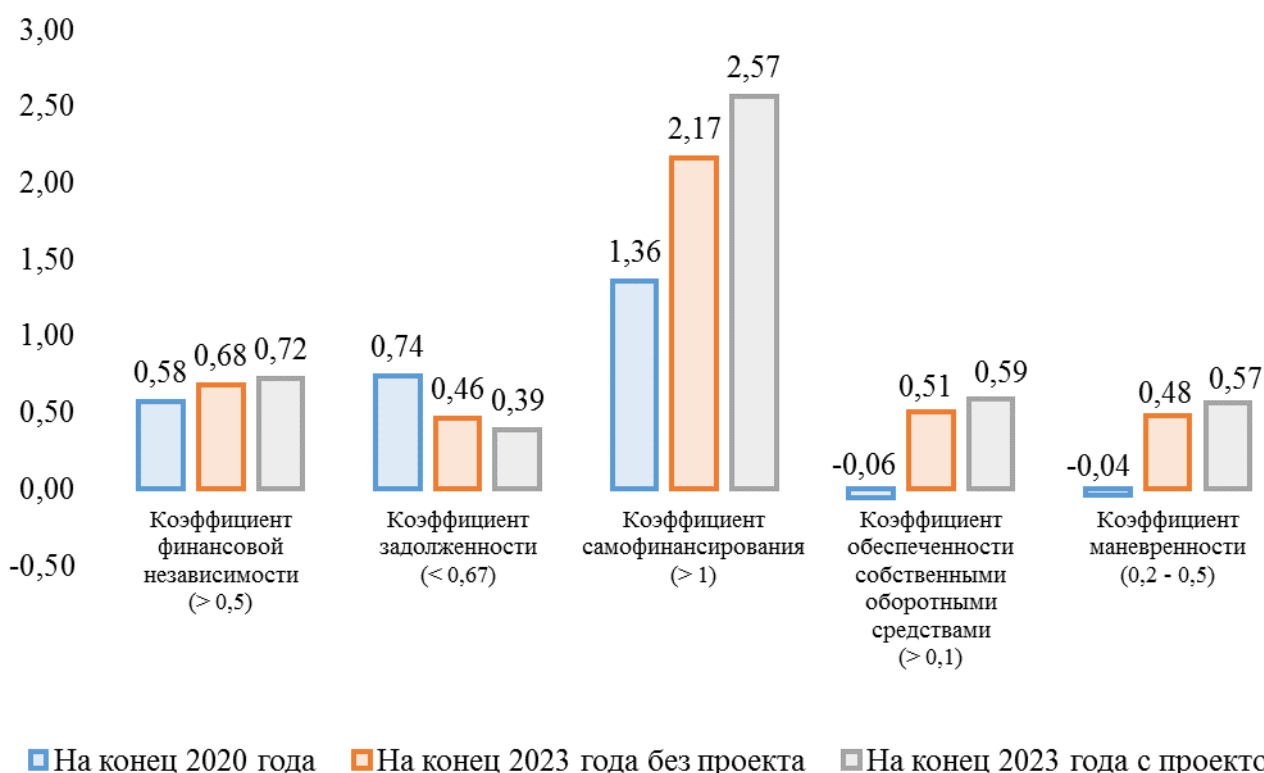


Рисунок 3.1 – Коэффициенты финансовой устойчивости ООО «АгроТорг»

В соответствии с данными таблицы 3.10 и рисунка 3.1 можно сделать следующие выводы.

Коэффициент финансовой автономии предприятия ООО «АгроТорг» соответствует нормативному значению на конец всех рассматриваемых периодов (0,58 – на конец 2020 года, 0,68 – на конец 2023 года без проекта и 0,72 – на конец 2023 года с проектом при нормативе свыше 0,5), что свидетельствует о том, что собственных средств у предприятия больше, чем заёмных в рассматриваемых периодах.

Коэффициент задолженности предприятия ООО «АгроТорг» соответствовал нормативному значению на конец прогнозного периоде (0,46 и 0,39 соответственно на конец 2023 года без проекта и на конец 2023 года с проектом при нормативе менее 0,67), что свидетельствует о том, что собственных средств у предприятия в данных периодах больше, чем заёмных. На конец 2018 года доля собственных средств не такая большая, так как в данном периоде и значение коэффициента выше норматива (0,74 на конец 2020 года при нормативе менее 0,67).

Коэффициент самофинансирования ООО «АгроТорг» соответствует нормативному значению на конец всех рассматриваемых периодов (1,36 – на конец 2020 года, 2,17 – на конец 2023 года без проекта и 2,57 – на конец 2023 года с проектом при нормативе свыше единицы), что свидетельствует о том, что собственных средств у предприятия больше, чем заёмных в данных периодах.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами ООО «АгроТорг» не соответствовал нормативному значению на конец текущего периода, однако на конец прогнозного периода достигло норматива («минус» 0,06 – на конец 2020 года, 0,51 – на конец 2023 года без проекта, 0,59 – на конец 2023 года с проектом при нормативе свыше 0,10). Это говорит о том, что у предприятия недостаточно собственных средств для финансирования текущей деятельности в текущем периоде, но достаточно в прогнозном.

Коэффициент маневренности ООО «АгроТорг» меньше нормативного значения на конец текущего периода, тогда как на конец прогнозного периода даже немного превышает нормативное значение («минус» 0,04 – на конец 2020 года, 0,48 – на конец 2023 года без проекта, 0,57 – на конец 2023 года с проектом при нормативе от 0,20 до 0,50). Это говорит о том, что предприятие неспособно поддерживать уровень собственного оборотного капитала и пополнять оборотные средства в случае необходимости за счет собственных источников в текущем периоде, однако может выполнять эти функции в прогнозном периоде.

Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов ООО «АгроТорг» растёт в динамике (0,67 – на конец 2020 года, 1,80 – на конец 2023 года без проекта, 2,20 – на конец 2023 года с проектом), что свидетельствует о росте мобильности активов. Этот момент можно оценить как позитивный.

Таким образом, на конец рассматриваемого периода собственных средств у предприятия ООО «АгроТорг» существенно больше, чем заёмных, что говорит о независимости предприятия от внешних источников формирования имущества. В текущем периоде у предприятия недостаточно собственных средств для финансирования текущей деятельности, о чём говорят значения коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами, однако, в прогнозном периоде

предприятие обеспечено собственными оборотными средствами. Коэффициент маневренности ООО «АгроТорг» также меньше нормативного на конец текущего периода, однако, на конец прогнозного периода предприятие маневренно. Рост значений коэффициента соотношения мобильных и иммобилизованных активов на конец 2023 года с проектом говорит о росте мобильности активов, этот момент можно оценить как позитивный.

### 3.3.4.2 Анализ ликвидности предприятия

Коэффициенты ликвидности ООО «АгроТорг» в прогнозном периоде с учётом реализации проекта и без учёта его реализации представлен в таблице 3.11. Данные в прогнозном периоде приведены в сравнении с данными за текущий период на основе таблицы 1.21 и формул (1.13) – (1.16) первого раздела выпускной квалификационной работы.

Таблица 3.11 – Коэффициенты ликвидности ООО «АгроТорг»

Наименование показателя	Норматив	на конец 2020 г.	на конец 2023 г. без проекта	на конец 2023 г. с проектом
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,15 – 0,20	0,39	0,91	1,32
Коэффициент срочной ликвидности	0,50 – 0,80	0,44	0,99	1,40
Коэффициент промежуточной ликвидности	0,50 – 0,80	0,44	0,99	1,40
Коэффициент текущей ликвидности	1,00 – 2,00	0,95	2,03	2,45
Коэффициент собственной платежеспособности	$\geq 0,10$	-0,05	1,03	1,45
Чистый оборотный капитал (ЧОК), тыс. руб.	$\geq 0,00$	-375	8 768	12 492

Как видно из таблицы 3.11, значения коэффициента абсолютной ликвидности ООО «АгроТорг» превышают нормативные значения на конец рассматриваемых периодов (на конец 2020 года – 0,39, на конец 2023 года без проекта – 0,91 и на конец 2023 года с проектом – 1,32 при нормативе от 0,15 до 0,20), что говорит о

достаточной величине денежных средств и финансовых вложений для покрытия краткосрочных обязательств, также имеются свободные денежные средства, которые можно инвестировать в новые проекты.

Значения коэффициента срочной ликвидности предприятия ООО «АгроТорг» соответствуют нормативу или больше нормативного значения (на конец 2020 года – 0,44, на конец 2023 года без проекта – 0,99 и на конец 2023 года с проектом – 1,40 при нормативе от 0,50 до 0,80), что говорит о достаточной величине ликвидных активов для покрытия краткосрочных обязательств, что обусловлено существенной величиной денежных средств и финансовых вложений по сравнению с краткосрочными обязательствами предприятия.

Значения коэффициента промежуточной ликвидности предприятия ООО «АгроТорг» совпадают со значениями срочной ликвидности ввиду отсутствия дебиторской задолженности. Показатели соответствуют нормативу на конец текущего периода и больше нормы на конец прогнозного периода (на конец 2020 года – 0,44, на конец 2023 года без проекта – 0,99 и на конец 2023 года с проектом – 1,40 при нормативе от 0,50 до 0,80), что говорит о достаточной величине ликвидных активов для покрытия краткосрочных обязательств. Это обусловлено достаточной величиной денежных средств и финансовых вложений, наряду с отсутствием дебиторской задолженности для покрытия краткосрочных обязательств предприятия.

Значения коэффициента текущей ликвидности предприятия ООО «АгроТорг» меньше нормативов в текущем периоде и больше нормативных значений на конец прогнозного периода (на конец 2020 года значение коэффициента составляет 0,95, на конец 2023 года без проекта – 2,03 и на конец 2023 года с проектом – 2,45 при нормативе от 1,00 до 3,00), что говорит о недостаточной величине оборотных активов для покрытия краткосрочных обязательств в текущем периоде и большой величине текущих активов в прогножном периоде.

Значения коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами ООО «АгроТорг» не соответствуют нормативным на конец текущего периода и соответствуют на конец прогнозного периода (на конец 2020 года – «минус»

0,05, на конец 2023 года без проекта – 1,03 и на конец 2023 года с проектом – 1,45 при нормативе – свыше 0,10), что говорит о достаточной величине чистого оборотного капитала для покрытия оборотных активов в прогнозном периоде.

Более наглядно изображена динамика изменения коэффициентов ликвидности ООО «АгроТорг» на рисунке 3.2.



Рисунок 3.2 – Динамика коэффициентов ликвидности ООО «АгроТорг»

Таким образом, значения показателей ликвидности предприятия в текущем периоде невысокие, тогда как в прогнозном периоде с проектом показатели ликвидности даже превышает рекомендуемые нормы, что свидетельствует о достаточной величине ликвидных активов для погашения краткосрочных обязательств.

### 3.3.4.3 Анализ рентабельности предприятия

Показатели рентабельности предприятия ООО «АгроТорг» в прогнозном периоде с учётом реализации проекта и без учёта его реализации представлен в таблице 3.12. Данные в прогнозном периоде приведены в сравнении с данными за текущий период на основе таблицы 1.22 и формул (1.17) – (1.19) первого раздела выпускной квалификационной работы.

Таблица 3.12 – Показатели рентабельности ООО «АгроТорг»

В процентах

Наименование показателя	За 2020 год	За 2023 год без проекта	За 2023 год с проектом
Рентабельность реализованной продукции	7,56	6,65	6,92
Рентабельность производства	31,22	40,41	53,75
Рентабельность совокупного актива	15,12	12,47	14,72
Рентабельность внеоборотных активов	24,98	32,33	43,24
Рентабельность оборотных активов	38,33	20,31	22,32
Рентабельность чистого оборотного капитала	-	43,66	40,36
Рентабельность собственного капитала	29,75	18,58	20,88
Рентабельность инвестиций	29,75	18,58	20,88

Динамика изменения показателей рентабельности ООО «АгроТорг» представлена на рисунке 3.3.

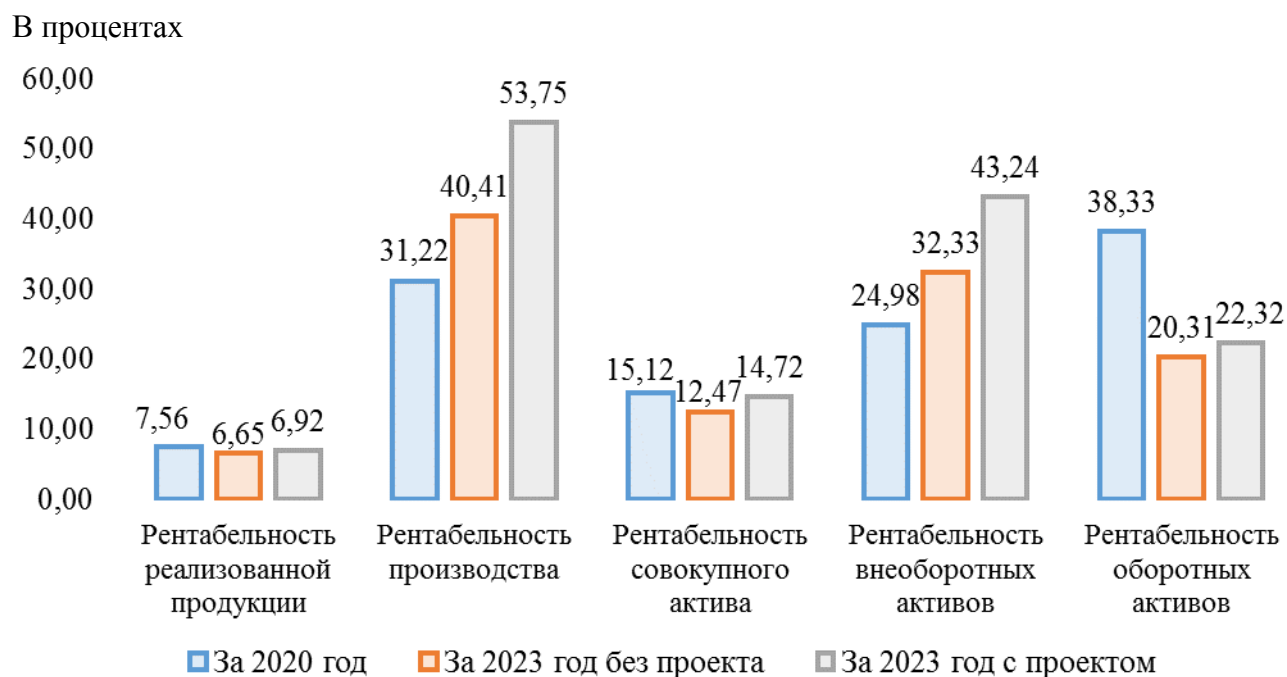


Рисунок 3.3 – Динамика показателей рентабельности ООО «АгроТорг»

Как видно из таблицы 3.13 и рисунка 3.3, рентабельность реализованной продукции предприятия ООО «АгроТорг» в 2020 году была 7,56%, в 2023 году без проекта – 6,65%, в 2023 году с проектом – 6,92%. Данные значения показателей

невелики говорят о том, что прибыль от продаж занимает лишь 6 – 7% от выручки. Это достаточно низкий показатель, однако, он обусловлен небольшой наценкой на себестоимость продукции предприятия, что позволяет удерживать цены на приемлемом уровне. Значение данного коэффициента снижается в прогнозном периоде по сравнению с текущим, однако, на конец прогнозного периода с проектом значения рентабельности реализованной продукции лучше, чем без проекта, что говорит о целесообразности его реализации.

Рентабельность производства предприятия ООО «АгроТорг» в 2020 году была 31,22%, в 2023 году без проекта – 40,41%, в 2023 году с проектом – 53,75%. Данные значения растут на конец прогнозного периода, что обусловлено большей динамикой роста прибыли по сравнению с динамикой роста основных средств и запасов.

Рентабельность активов ООО «АгроТорг» имеет достаточно высокие значения: в 2020 году – 15,12%, в 2023 году без проекта – 12,47%, в 2023 году с проектом – 14,72%. Значения показателя растут в динамике, что обусловлено преобладающей динамикой роста чистой прибыли по сравнению с динамикой роста среднегодовой величины активов.

Рентабельность внеоборотных активов ООО «АгроТорг» имеет достаточно высокие значения: в 2020 году – 24,98%, в 2023 году без проекта – 32,33%, в 2023 году с проектом – 43,24%. Значения показателя растут в динамике, что обусловлено преобладающей динамикой роста чистой прибыли предприятия ООО «АгроТорг» по сравнению с динамикой роста среднегодовой величины внеоборотных активов.

Рентабельность оборотных активов ООО «АгроТорг» снижается с 38,33% в 2020 году до 20,31% в 2023 году без проекта, 22,32% в 2023 году с проектом. Значения показателя снижаются в динамике, что обусловлено преобладающей динамикой роста среднегодовой величины оборотных активов по сравнению с динамикой роста чистой прибыли. Однако, на конец прогнозного периода с проектом значения рентабельности оборотных активов лучше, чем без проекта, что говорит о целесообразности его реализации.



Рентабельность чистого оборотного капитала ООО «АгроТорг» было невозможно рассчитать на конец текущего периода, так как собственный оборотный капитал имел отрицательное значение. Однако, на конец прогнозного периода показатели достаточно большие.

Рентабельность собственного капитала ООО «АгроТорг» также имеет достаточно высокие значения: в 2020 году – 29,75%, в 2023 году без проекта – 18,58%, в 2023 году с проектом – 20,88%, однако, значения показателя снижаются, что обусловлено преобладающей динамикой роста среднегодового собственного капитала по сравнению с динамикой роста чистой прибыли. На конец прогнозного периода с проектом значения рентабельности собственного капитала лучше, чем без проекта, что говорит о целесообразности реализации проекта.

Рентабельность инвестиций в 2020 году составила 29,75%, в 2023 году без проекта – 18,58%, в 2023 году с проектом – 20,88%, значения показателя растут на конец периода, что обусловлено преобладающей динамикой роста чистой прибыли по сравнению с динамикой роста среднегодовой величины инвестиций.

Таким образом, показатели рентабельности ООО «АгроТорг» на конец прогнозного периода имеют тенденцию к снижению, за исключением рентабельности производства и внеоборотных активов, что говорит о снижении эффективности деятельности предприятия. При этом на конец прогнозного периода с проектом значение показателя больше, чем в этом же периоде без проекта, что говорит о целесообразности реализации проекта.

#### **3.3.4.4 Анализ деловой активности**

Показатели оборачиваемости предприятия ООО «АгроТорг» в прогножном периоде с учётом реализации проекта и без учёта его реализации представлен в таблице 3.13.

Данные в прогножном периоде приведены в сравнении с данными за текущий период на основе таблицы 1.23 и формул (1.20) – (1.27) первого раздела выпускной квалификационной работы.

Таблица 3.13 – Показатели оборачиваемости ООО «АгроТорг»

Наименование показателя	2020 год	2023 год без проекта	2023 год с проектом
Коэффициенты оборачиваемости, в оборотах			
Коэффициент оборачиваемости активов	2,60	2,41	2,70
Коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов	4,30	6,24	7,94
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	18,82	8,54	7,54
Коэффициент оборачиваемости денежных средств	6,60	3,92	4,10
Коэффициент оборачиваемости запасов	13,06	10,83	13,21
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	5,12	3,59	3,83
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	5,21	6,32	7,91
Фондоотдача, в руб. / руб.	4,30	6,24	7,94
Периоды оборачиваемости, в днях			
Период оборачиваемости активов	140	152	135
Период оборачиваемости внеоборотных активов	85	58	46
Период оборачиваемости оборотных активов	19	43	48
Период оборачиваемости денежных средств	55	93	89
Период оборачиваемости запасов	28	34	28
Период оборачиваемости собственного капитала	71	102	95
Период оборачиваемости кредиторской задолженности	70	58	46

Как видно из таблицы 3.13 коэффициент оборачиваемости активов ООО «АгроТорг» имеет тенденцию к росту в 2023 году по сравнению с 2020 годом (2,60 оборотов в 2020 году, 2,41 оборотов – в 2023 году без проекта и 2,70 оборотов в 2023 году с проектом), что обусловлено преобладающей динамикой роста выручки по сравнению с динамикой роста активов. Такая тенденция оценивается как позитивная, так как снижается период оборота со 140 до 135 дней.

Коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов ООО «АгроТорг» имеет тенденцию к росту в 2023 году по сравнению с 2020 годом (4,30 оборотов в 2020 году, 6,24 оборотов – в 2023 году без проекта и 7,94 оборотов в 2023 году с

проектом), что обусловлено преобладающей динамикой роста выручки по сравнению с динамикой роста внеоборотных активов. Такая тенденция оценивается как позитивная, так как снижается период оборота с 85 до 46 дней.

Коэффициент оборачиваемости оборотных активов ООО «АгроТорг» имеет тенденцию к снижению в 2023 году по сравнению с 2020 годом (18,82 оборотов в 2020 году, 8,54 оборотов – в 2023 году без проекта и 7,54 оборотов в 2023 году с проектом), что обусловлено преобладающей динамикой роста оборотных активов по сравнению с динамикой роста выручки. Такая тенденция оценивается как негативная, так как растёт период оборота с 19 до 48 дней.

Коэффициент оборачиваемости денежных средств имеет тенденцию к снижению в 2023 году по сравнению с 2020 годом (6,60 оборотов в 2020 году, 3,92 оборотов – в 2023 году без проекта и 4,10 оборотов в 2023 году с проектом), что обусловлено преобладающей динамикой роста денежных средств по сравнению с динамикой роста выручки. Такая тенденция оценивается как негативная, так как растёт период оборота с 55 до 93 дней без проекта и до 89 дней с проектом. Однако, в прогнозном периоде с проектом значения показателя лучше, чем без проекта.

Коэффициент оборачиваемости запасов ООО «АгроТорг» имеет тенденцию к росту в 2023 году с проектом по сравнению с 2020 годом (13,06 оборотов в 2020 году, 10,83 оборотов – в 2023 году без проекта и 13,21 оборотов в 2023 году с проектом), что обусловлено преобладающей динамикой роста себестоимости по сравнению с динамикой роста запасов. Такая тенденция оценивается как позитивная.

Коэффициент оборачиваемости собственного капитала ООО «АгроТорг» имеет тенденцию к снижению в 2023 году по сравнению с 2020 годом (5,12 оборотов в 2020 году, 3,59 оборотов – в 2023 году без проекта и 3,83 оборотов в 2023 году с проектом), что обусловлено преобладающей динамикой роста собственного капитала по сравнению с динамикой роста выручки. Такая тенденция оценивается как негативная, так как растёт период оборота с 71 до 95 дней в 2023 году с проектом.

Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности предприятия ООО «АгроТорг» имеет тенденцию к росту в 2023 году по сравнению с 2020 го-

дом (5,21 оборотов в 2020 году, 6,32 оборотов – в 2023 году без проекта и 7,91 оборота в 2023 году с проектом), что обусловлено преобладающей динамикой роста выручки по сравнению с динамикой роста кредиторской задолженности. Такая тенденция оценивается как позитивная, так как снижается период оборота с 70 до 46 дней в 2023 году с проектом.

Фондоотдача ООО «АгроТорг» имеет тенденцию к росту в 2023 году по сравнению с 2020 годом, что обусловлено ростом выручки наряду со снижением величины основных средств. Такая тенденция оценивается как позитивная.

Показатели оборачиваемости в текущем периоде в сравнении со значениями прогнозного периода с проектом и без проекта для предприятия ООО «АгроТорг» представлены в таблице 3.13 и на рисунке 3.4.

В оборотах

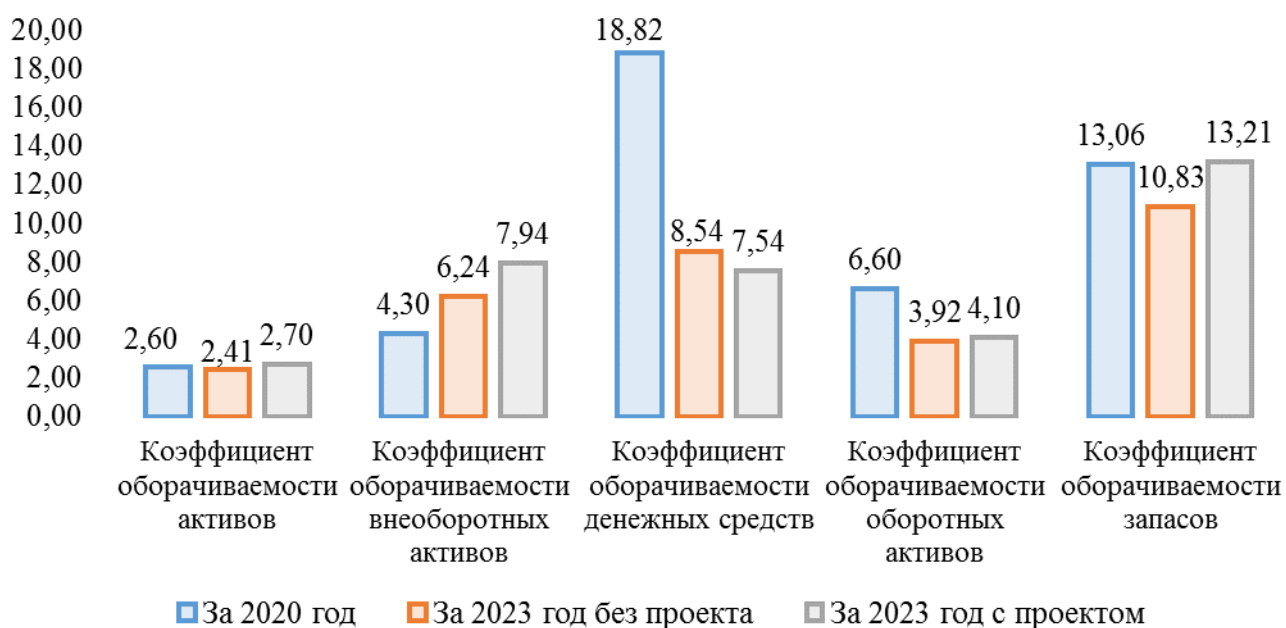


Рисунок 3.4 – Динамика показателей оборачиваемости ООО «АгроТорг»

Таким образом, коэффициенты оборачиваемости ООО «АгроТорг», за исключением показателей оборачиваемости денежных средств, оборотных активов, собственного капитала имеет тенденцию роста, а периоды оборота, наоборот, снижаются, что позитивно для предприятия, это говорит о рациональной организации

работы предприятия. В прогнозном периоде с проектом значения показателя лучше, чем без проекта, что свидетельствует о целесообразности реализации проекта.

### **Выводы по разделу три**

В третьем разделе выпускной квалификационной работы была прогнозирована финансовая отчётность предприятия с учётом реализации проекта и без учёта реализации. Далее был проведён анализ прогнозного финансового состояния предприятия в сравнении с текущими значениями. Были получены следующие результаты.

Горизонтальный анализ баланса показал, что в активной части происходит рост всех статей в части оборотных активов на конец прогнозного периода, особенно денежных средств, и снижение внеоборотных активов, что свидетельствует о стабильном развитии. В пассивной части баланса отмечается рост нераспределённой прибыли, также увеличивается кредиторская задолженность.

Вертикальный анализ баланса ООО «АгроТорг» показал, что доля основных средств и финансовых вложений в валюте баланса растёт, при этом доля остальных основных средств на конец прогнозного периода с проектом снижается. В пассивной части баланса происходит увеличение нераспределённой прибыли в абсолютном выражении за счёт чего происходит увеличение доли собственных средств в валюте баланса. Доля заёмных средств снижается вследствие снижения доли кредиторской задолженности.

В текущем периоде и на конец прогнозного периода без проекта баланс неликвидный, тогда как на конец прогнозного периода с проектом баланс предприятия абсолютно ликвидный.

Предприятие находилось в неустойчивом финансовом состоянии в текущем периоде, что влекло за собой нарушение платежеспособности. В прогнозном периоде без учёта реализации проекта и при условии реализации проекта предприятие достигло абсолютной финансовой устойчивости.

На конец рассматриваемого периода собственных средств у предприятия существенно больше, чем заёмных, что говорит о независимости предприятия от внешних источников формирования имущества. В текущем периоде у предприятия недостаточно собственных средств для финансирования текущей деятельности, о чём говорят значения коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами, однако, в прогнозном периоде предприятие обеспечено собственными оборотными средствами. Коэффициент маневренности также меньше нормативного на конец текущего периода, однако, на конец прогнозного периода предприятие маневренно. Рост значений коэффициента соотношения мобильных и иммобилизованных активов на конец 2023 года с проектом говорит о росте мобильности активов, этот момент можно оценить как позитивный.

Значения показателей ликвидности предприятия ООО «АгроТорг» в текущем периоде невысокие, тогда как в прогнозном периоде с проектом показатели ликвидности даже превышает рекомендуемые нормы, что свидетельствует о достаточной величине ликвидных активов для погашения краткосрочных обязательств.

Показатели рентабельности ООО «АгроТорг» на конец прогнозного периода имеют тенденцию к снижению, за исключением рентабельности производства и внеоборотных активов, что говорит о снижении эффективности деятельности предприятия. При этом на конец прогнозного периода с проектом значение показателя больше, чем в этом же периоде без проекта, что говорит о целесообразности реализации проекта.

Коэффициенты оборачиваемости ООО «АгроТорг», за исключением показателей оборачиваемости денежных средств, оборотных активов, собственного капитала имеет тенденцию роста, а периоды оборота, наоборот, снижаются, что позитивно для предприятия, это говорит о рациональной организации работы предприятия. В прогнозном периоде с проектом значения показателя лучше, чем без проекта, что свидетельствует о целесообразности реализации проекта.

Таким образом, все рассчитанные значения показателей свидетельствуют о необходимости реализации проекта.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В работе были использованы следующие методы: PEST-анализ; анализ конкурентных сил; SWOT-анализ; горизонтальный анализ; вертикальный анализ; анализ ликвидности; анализ финансовой устойчивости и анализ деловой активности.

Для оценки стратегической позиции предприятия используется метод SWOT-анализа. Для оценки финансового состояния используется анализ структуры и размещения капитала и анализ финансовых коэффициентов.

Объектом исследования является ООО «АгроТорг» (сеть магазинов «Пятёрочка»). В стратегических планах ООО «АгроТорг» – активное развитие сети магазинов «Пятёрочка» в г. Челябинске.

На предприятии ООО «АгроТорг» отмечается линейная оргструктура управления с элементами дивизионной структуры.

В рамках анализа внешней среды предприятия были проведены анализ макро- и микросреды. В рамках анализа внутренней среды предприятия определены сильные стороны. Наиболее сильной стороной ООО «АгроТорг» является наличие финансовых ресурсов для развития бизнеса. Самой существенной угрозой для предприятия является тот факт, что в магазины ООО «АгроТорг» не приезжают клиенты с отдалённых микрорайонов. Основными возможностями служат большое число жителей в г. Челябинске, большое число лояльных клиентов в существующих магазинах ООО «АгроТорг» и низкий уровень конкуренции в новых районах города Челябинска.

Определен путь решения этих проблем, возникающих у предприятия – открытие магазина ООО «АгроТорг» в новом микрорайоне г. Челябинска.

Проведен финансовый анализ деятельности предприятия за последних три года его деятельности (2018 – 2020 гг.) с использованием вертикального, горизонтального и коэффициентного анализов.

Горизонтальный анализ баланса предприятия показал, что в активной части баланса происходит рост всех статей на конец 2020 года, что благоприятно и свидетельствует о стабильном развитии предприятия. В пассивной части баланса от-

мечается рост нераспределённой прибыли в динамике, также увеличивается кредиторская задолженность, тогда как краткосрочные заёмные средства снижаются до нулевого значения, что благоприятно для предприятия.

Вертикальный анализ баланса предприятия показал, что нельзя однозначно говорить о позитивной динамике.

Доля основных средств в валюте баланса снижается, при этом доля запасов на конец 2020 года также снижается, а доля остальных статей растёт по сравнению с данными на конец 2019 года. В пассивной части баланса происходит снижение доли нераспределённой прибыли, а доля заёмных средств растёт, что негативно для предприятия.

Анализ ликвидности баланса выявил, что из соотношений, выполнение которых необходимо для признания баланса абсолютно ликвидным, не все выполняются, следовательно, баланс предприятия не является ликвидным.

Анализ абсолютных показателей финансовой устойчивости позволил определить, что предприятие находится в неустойчивом финансовом состоянии во всех рассматриваемых периодах. Предприятию для покрытия запасов и затрат необходимы все ресурсы: как собственные, так и привлеченные.

Анализ относительных показателей финансовой устойчивости определил, что на конец рассматриваемого периода собственных средств у предприятия больше, чем заёмных, что говорит о независимости предприятия от внешних источников формирования имущества, однако на конец 2019 года предприятие было финансово зависимым. У предприятия недостаточно собственных средств для финансирования текущей деятельности, о чём говорят значения коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами. Коэффициент маневренности также меньше нормативного. Однако, рост значений коэффициента соотношения мобильных и иммобилизованных активов на конец 2020 года говорит о росте мобильности активов, этот момент можно оценить как позитивный.

Анализ ликвидности предприятия выявил, что предприятие неликвидно, то есть неспособно расплачиваться по своим долгам в краткосрочный период. При этом ненормативные значения коэффициентов срочной ликвидности обусловлены



низкой величиной финансовых вложений и дебиторской задолженности предприятия при большой величине кредиторской задолженности.

Все показатели рентабельности, за исключением рентабельности чистого оборотного капитала, имеют хорошие значения, однако, на конец 2020 года отмечается снижение значений показателей ввиду меньшей динамики роста чистой прибыли по сравнению с динамикой роста балансовых показателей.

Коэффициенты оборачиваемости имеет тенденцию спада, а периоды оборота, наоборот, возрастают на конец рассматриваемого периода, что негативно для предприятия, это говорит о нерациональной организации работы предприятия. При этом в 2019 году по сравнению с 2018 годом значения показателей оборачиваемости росли, а периоды оборота снижались, что было благоприятно для предприятия.

Таким образом, наилучший путь увеличения выручки, прибыли и улучшения значений финансовых показателей – открытие нового продуктового магазина в новом микрорайоне города Челябинска.

Во втором разделе рассмотрен проект по открытия нового магазина сети «Пятёрочка» предприятием ООО «АгроТорг» в новом микрорайоне г. Челябинска. Это позволит диверсифицировать риски путём географического расширения, привлечь новых клиентов, наиболее полно удовлетворить потребности клиентов и увеличить прибыльность.

Цель проекта – открыть продуктовый магазин в новом микрорайоне г. Челябинска.

Будет применена стратегия интенсивного роста, длительность проекта – 3 года. Ожидаемые результаты – увеличение прибыли.

Инвестиционные затраты составят 2 490 тыс. руб. Длительность инвестиционного этапа составит 4 месяца. Финансирование будет осуществляться за счет собственных средств.

Отчет о движении денежных средств с учетом кредита недостатка в финансировании не выявил, сальдо на конец всех периодов положительное. На основе этого отчета были сформированы чистые потоки денежных средств и с учетом

ставки дисконтирования, рассчитанной по формуле CAPM (10,17%), рассчитаны основные показатели эффективности проекта (чистая приведенный доход (583 383 руб.), индекс доходности (1,24), рентабельность инвестиций (24%), простой (27 месяцев) и дисконтированный (28 месяцев) сроки окупаемости, внутренняя норма рентабельности (43,54%). Все показатели лежат в пределах допустимых значений.

Помимо этого, был проведен анализ рисков.

Анализ точки безубыточности указал на высокую устойчивость проекта и достаточный запас финансовой прочности (52,29%).

Анализ чувствительности показал, что чувствительными факторами является цена или средний чек (пороговое значение – снижение более, чем на 19%) и прямые издержки (увеличение на 21%), поэтому следует установить особый контроль над этими факторами.

По результатам анализа рисков методом Монте-Карло можно сказать, что устойчивость составила 100% и проект имеет удовлетворительное значение всех средних значений. Вероятность отрицательного значения чистой приведенной стоимости отсутствует, следовательно, проект следует принять к реализации.

В третьем разделе выпускной квалификационной работы была прогнозирована финансовая отчетность предприятия с учётом реализации проекта и без учёта реализации. Далее был проведён анализ прогнозного финансового состояния предприятия в сравнении с текущими значениями. Были получены следующие результаты.

Горизонтальный анализ баланса показал, что в активной части происходит рост всех статей в части оборотных активов на конец прогнозного периода, особенно денежных средств, и снижение внеоборотных активов, что свидетельствует о стабильном развитии. В пассивной части баланса отмечается рост нераспределённой прибыли, также увеличивается кредиторская задолженность.

Вертикальный анализ баланса показал, что доля основных средств в валюте баланса снижается, при этом доля остальных активных статей баланса на конец прогнозного периода с проектом растёт. В пассивной части баланса происходит

увеличение доли собственных средств. Доля заёмных средств снижается вследствие снижения доли кредиторской задолженности.

В текущем периоде и на конец прогнозного периода без проекта баланс неликвидный, тогда как на конец прогнозного периода с проектом баланс предприятия абсолютно ликвидный.

Предприятие находилось в неустойчивом финансовом состоянии в текущем периоде, что влекло за собой нарушение платежеспособности. В прогножном периоде без учёта реализации проекта и при условии реализации проекта предприятие достигло абсолютной финансовой устойчивости.

На конец рассматриваемого периода собственных средств у предприятия существенно больше, чем заёмных, что говорит о независимости предприятия от внешних источников формирования имущества. В текущем периоде у предприятия недостаточно собственных средств для финансирования текущей деятельности, о чём говорят значения коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами, однако, в прогножном периоде предприятие обеспечено собственными оборотными средствами. Коэффициент маневренности также меньше нормативного на конец текущего периода, однако, на конец прогнозного периода предприятие маневренно. Рост значений коэффициента соотношения мобильных и иммобилизованных активов на конец 2023 года с проектом говорит о росте мобильности активов, этот момент можно оценить как позитивный.

Значения показателей ликвидности предприятия ООО «АгроТорг» в текущем периоде невысокие, тогда как в прогножном периоде с проектом показатели ликвидности даже превышает рекомендуемые нормы, что свидетельствует о достаточной величине ликвидных активов для погашения краткосрочных обязательств.

Показатели рентабельности ООО «АгроТорг» на конец прогнозного периода имеют тенденцию к снижению, за исключением рентабельности производства и внеоборотных активов, что говорит о снижении эффективности деятельности предприятия. При этом на конец прогнозного периода с проектом значение показателя больше, чем в этом же периоде без проекта, что говорит о целесообразности реализации проекта.

Коэффициенты оборачиваемости ООО «АгроТорг», за исключением показателей оборачиваемости денежных средств, оборотных активов, собственного капитала имеет тенденцию роста, а периоды оборота, наоборот, снижаются, что позитивно для предприятия, это говорит о рациональной организации работы предприятия. В прогнозном периоде с проектом значения показателя лучше, чем без проекта, что свидетельствует о целесообразности реализации проекта.

Таким образом, все рассчитанные значения показателей свидетельствуют о необходимости реализации проекта.

Цель выпускной квалификационной работы достигнута, поставленные задачи решены.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Федеральный закон Российской Федерации от 28 декабря 2017 г. №381-ФЗ «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации». – <http://www.rg.ru/2017/12/30/torgovlya-dok.html>
- 2 Баев, Л.А. Основы анализа инвестиционных проектов: учебное пособие / Л.А. Баев. – Челябинск: Каменный пояс, 2008. – 272 с.
- 3 Баев, Л.А. Финансовое управление предприятием. Ч2. Стратегия финансового управления / Л.А. Баев. – Челябинск: ЮУрГУ, 2009. – 148 с.
- 4 Богодвид, М. Повышение цен на бензин в 2021 году: прогноз роста цены до 50 рублей / М. Богодвид. – 08.12.2020. – <https://sputnik-georgia.ru/spravka/20201508/238490310/Povyshenie-cen-na-benzin-v-2021-godu-prognoz-rosta-ceny-do-50-rublej.html>
- 5 Важные налоговые изменения 2021 года: отмена ЕНВД. – 17.03.2020. – <https://www.garant.ru/ia/opinion/author/mazeina/1451307/>
- 6 Влияние плановых проверок на деятельность фирм. – <http://контроль-надзор.пф/upload/iblock/32c/32c444fdf691b54b827d8bd9f1ef2631.pdf>
- 7 Готовь кошелёк по санкциям: чего ждать от цен на продукты весной и летом. – 16.02.2020. – [https://tvzvezda.ru/news/vstrane\\_i\\_mire/content/202002160825-mzhu.htm](https://tvzvezda.ru/news/vstrane_i_mire/content/202002160825-mzhu.htm)
- 8 График изменения численности населения Челябинска. – [http://города-россия.пф/sity\\_id.php?id=2](http://города-россия.пф/sity_id.php?id=2)
- 9 Ефимова, О.В. Анализ финансовой отчетности: учебное пособие / О.В. Ефимовой, М.В. Мельник. – М.: Омега-Л, 2018. – 408 с.
- 10 Захаров, Р. Продукты питания в России будут маркировать по степени полезности Р. Захаров. – 08.12.2020. – [https://tvzvezda.ru/news/vstrane\\_i\\_mire/content/202015081819-hvm0.htm](https://tvzvezda.ru/news/vstrane_i_mire/content/202015081819-hvm0.htm)
- 11 Инфляция в 2020 году в России. – 29 декабря 2020. – [https://www.dp.ru/a/2020/12/29/Infljacija\\_v\\_2020\\_godu\\_okaz](https://www.dp.ru/a/2020/12/29/Infljacija_v_2020_godu_okaz)

- 12 Какие проценты по кредиту для юридических лиц? – 30.12.2020. – <http://kreditorpro.ru/procentnaya-stavka-v-bankax-po-kreditu-dlya-yuridicheskix-lic/>
- 13 Каков курс доллара и евро на сегодня? – 07.04.2021. – <https://www.banki.ru/products/currency/eur/>
- 14 Ковалев, В.В. Финансы предприятия: учебное пособие / В.В. Ковалёв. – М.: Проспект, 2018. – 352 с.
- 15 Ковалев, В.В. Финансовый учет и анализ: концептуальные основы / В.В. Ковалёв. – М.: Финансы и статистика, 2019. – 720 с.
- 16 Колчина, Н.В. Финансы предприятий / Н.В. Колчина. – М.: ЮНИТИ, 2020. – 312 с.
- 17 Котлер, Ф. Маркетинг, менеджмент / Ф. Котлер. – СПб.: Питер, 2019. – 211 с.
- 18 Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер. – пер. с англ. – М.; СПб.: Вильямс, 2018. – 1056 с.
- 19 Котлер, Ф. Стратегический менеджмент / Ф. Котлер. – СПб: Питер Ком, 2018. – 896 с.
- 20 Кредит для малого бизнеса: какие документы потребует банк. – <http://dezhur.com/db/money/credit/kredit-dlya-malogo-biznesa-kakie-dokumenty-potrebuet-bank.html>
- 21 Леденев, Е.Е. Методика проведения SWOT-анализа / Е.Е. Леденев. – Пермь: РМЦПК, 2020. – 311 с.
- 22 Любушин, Н.П. Экономический анализ предприятия: учебное пособие / Н.П. Любушин, В. Б. Лещева, В.Г. Дьякова. – М.: Юнити, 2018. – 470 с.
- 23 Мазур, И.И. Управление проектами / И.И. Мазур, В.Д. Шапира, Е.Г. Ольдерогге. – Управление проектами – М.: Омега-Л, 2020. – 164 с.
- 24 Мордасова, И. Россияне увидели положительный эффект от эмбарго / И. Мордасова. – <https://www.bfm.ru/news/331306>
- 25 Наиболее перспективные районы Челябинска. – <http://spbгuru.ru/advice/96-naibolee-perspektivnyye-rajony-sankt-peterburga>

- 26 Население Челябинска растет за счет детей и долгожителей. – <https://www.spbdnevnik.ru/news/2019-01-24/naseleniey-sankt-peterburga-rastet-za-schet-detey-i-dolgozhiteley/>
- 27 Потребителей вынудят переваривать стухшую еду. – <https://www.pravda.ru/economics/industry/13-09-2016/1174303-eat-0/>
- 28 Профилактика коронавирусной инфекции: ФНС России об адекватности расходов. – 28.08.2020. – <https://www.pgplaw.ru/analytics-and-brochures/alerts/fns-rossii-ob-adekvatnosti-raskhodov-na-profilaktiku-koronavirusnoy-infektsii/>
- 29 Рейтинг ПИФов по доходности. – [http://pif.investfunds.ru/funds/rate.phtml?free\\_ranking](http://pif.investfunds.ru/funds/rate.phtml?free_ranking)
- 30 Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учеб. пособие / Г. В. Савицкая. – М.: Новое знание, 2018. – 704 с.
- 31 Сайт магазина «Пятёрочка». – <https://5ka.ru/about/>
- 32 Создание качественно новых продуктов с заданными свойствами. – <http://sfera.fm/articles/187>
- 33 Ставка рефинансирования ЦБ РФ на сегодня в 2021 году. – 12 февраля 2021. – <https://www.26-2.ru/art/351818-stavka-refinansirovaniya-tsb-2021>
- 34 Торговое оборудование от «Группы компаний «АФК-Проект». – <http://www.afc-project.ru/>
- 35 Что пользуется спросом у населения в 2020 году? – <http://kakbiz.ru/sfera-uslug/chto-polzuetsya-sprosom-u-naseleniya-2020-godu.html>
- 36 Шеремет, А.Д. Методика финансового анализа / А.Д. Шеремет, Р.С. Сайфулин, Е.В. Негашев – М.: ИНФРА-М, 2019. – 208 с.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### ПРИЛОЖЕНИЕ А

#### Бухгалтерский баланс

Таблица А.1 – Бухгалтерский баланс

В тыс. руб.

Наименование статьи	На 31.12. 2017 г.	На 31.12. 2018 г.	На 31.12. 2019 г.	На 31.12. 2020 г.
<b>АКТИВ</b>				
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
Основные средства	5 903	5 664	10 064	9 946
Итого по разделу I	5 903	5 664	10 064	9 946
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
Запасы	1 280	1 527	3 123	2 334
НДС	534	588	1 156	1 245
Дебиторская задолженность	0	0	0	0
Финансовые вложения	132	235	276	300
Денежные средства	264	1 248	1 790	2 780
Прочие оборотные активы	12	35	17	19
Итого по разделу II	2 222	3 633	6 362	6 678
<b>БАЛАНС</b>	<b>8 125</b>	<b>9 297</b>	<b>16 426</b>	<b>16 624</b>
<b>ПАССИВ</b>				
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>				
Уставный капитал	100	100	100	100
Нераспределенная прибыль	4 250	5 595	7 127	9 471
Итого по разделу III	4 350	5 695	7 227	9 571
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
Заёмные средства	0	0	0	0
Итого по разделу IV	0	0	0	0
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
Заёмные средства	1 875	565	2 565	0
Кредиторская задолженность	1 900	3 037	6 634	7 053
Итого по разделу V	3 775	3 602	9 199	7 053
<b>БАЛАНС</b>	<b>8 125</b>	<b>9 297</b>	<b>16 426</b>	<b>16 624</b>



## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Отчёт о финансовых результатах

Таблица Б.1 – Отчёт о финансовых результатах

В тыс. руб.

Показатели	За январь – декабрь 2017 г.	За январь – декабрь 2018 г.	За январь – декабрь 2019 г.	За январь – декабрь 2020 г.
Выручка	17 823	21 332	38 433	43 008
Себестоимость продаж	13 286	15 456	30 866	35 630
Валовая прибыль	4 537	5 876	7 567	7 378
Коммерческие расходы	224	249	308	278
Управленческие расходы	2 277	3 634	3 977	4 021
Прибыль (убыток) от продаж	2 036	1 993	3 282	3 079
Проценты к получению	20	35	41	45
Проценты к уплате	375	113	393	0
Прочие доходы	0	0	0	0
Прочие расходы	0	0	0	0
Прибыль (убыток) до налогообложения	1 681	1 915	2 930	3 124
Текущий налог на прибыль	336	383	586	625
Чистая прибыль (нераспределенная) прибыль	1 345	1 532	2 344	2 499

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### Анкета

Добрый день! ООО «АгроТорг» (сеть магазинов «Пятёрочка») планирует открыть продуктовый магазин в Вашем микрорайоне. Ответьте, пожалуйста, на несколько вопросов. Будем Вам очень признательны за честные ответы!

1. Устраивают ли Вас в продуктовом магазине (продуктовых магазинах), где Вы приобретаете обычно продукты, следующие факторы:

Магазин 1 \_\_\_\_\_ (название, адрес)

Наименование фактора	Оценка				
	Совершенно не устраивает	В целом не устраивает	В целом устраивает	Практически полностью устраивает	Абсолютно во всём устраивает
	1	2	3	4	5
– цена					
– качество продукции					
– местоположение магазина					
– ассортимент продукции					

Магазин 2 \_\_\_\_\_ (название, адрес)

Наименование фактора	Оценка				
	Совершенно не устраивает	В целом не устраивает	В целом устраивает	Практически полностью устраивает	Абсолютно во всём устраивает
	1	2	3	4	5
– цена					
– качество продукции					
– местоположение магазина					
– ассортимент продукции					

2. Какой фактор для Вас является определяющим при совершении покупки в продуктовом магазине?

- цена
- качество продукции
- близость расположения магазина
- ассортимент продукции

3. Если мы откроем магазин нашей сети в Вашем микрорайоне, будете ли Вы посещать его?

- да;
- нет.

4. Сколько раз в месяц Вы совершаете покупки в продуктовом магазине?

- каждый день
- через день
- в месяц \_\_\_\_ раз

5. Какой средний чек Вашей покупки?

- 300 рублей;
- 400 рублей;
- 500 рублей;
- 600 рублей;
- \_\_\_\_\_ рублей (свой вариант).

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

### Результаты анкетирования

Таблица Г.1 – Результаты анкетирования

Наименование	Результаты по микрорайонам г. Челябинска		
	«Белый хутор»	«Гагарин Резиденс»	«Квартал О2»
	Пригородный микрорайон возле Шершнёвского водохранилища	Центральный район возле парка им. Гагарина	Советский район возле Шершнёвского водохранилища
Число новостроек в микрорайонах, в ед.	12	1	4
Число сданных новостроек, в ед.	10	1	4
Число квартир, в ед.	2 688	4 224	2 304
Число сданных квартир, в ед.	1 190	384	576
Число опрошенных человек (один человек с одной квартиры) в новых сданных домах, в чел.	700	250	350
Доля в общей численности, в процентах	58,82	65,10	60,76
Число желающих открытия магазина сети в их микрорайоне (один человек с одной квартиры), в чел.	60	30	30
Доля в общем числе опрошенных, в чел.	8,57	12,00	8,57
Частота совершения покупок в продуктовом магазине, в разах в месяц	2	4	4
Средний чек, в руб.	450	250	300
Потенциальная выручка, в тыс. руб. в месяц	54	30	36
Потенциальная выручка, в тыс. руб. в год	19 710	10 950	13 140

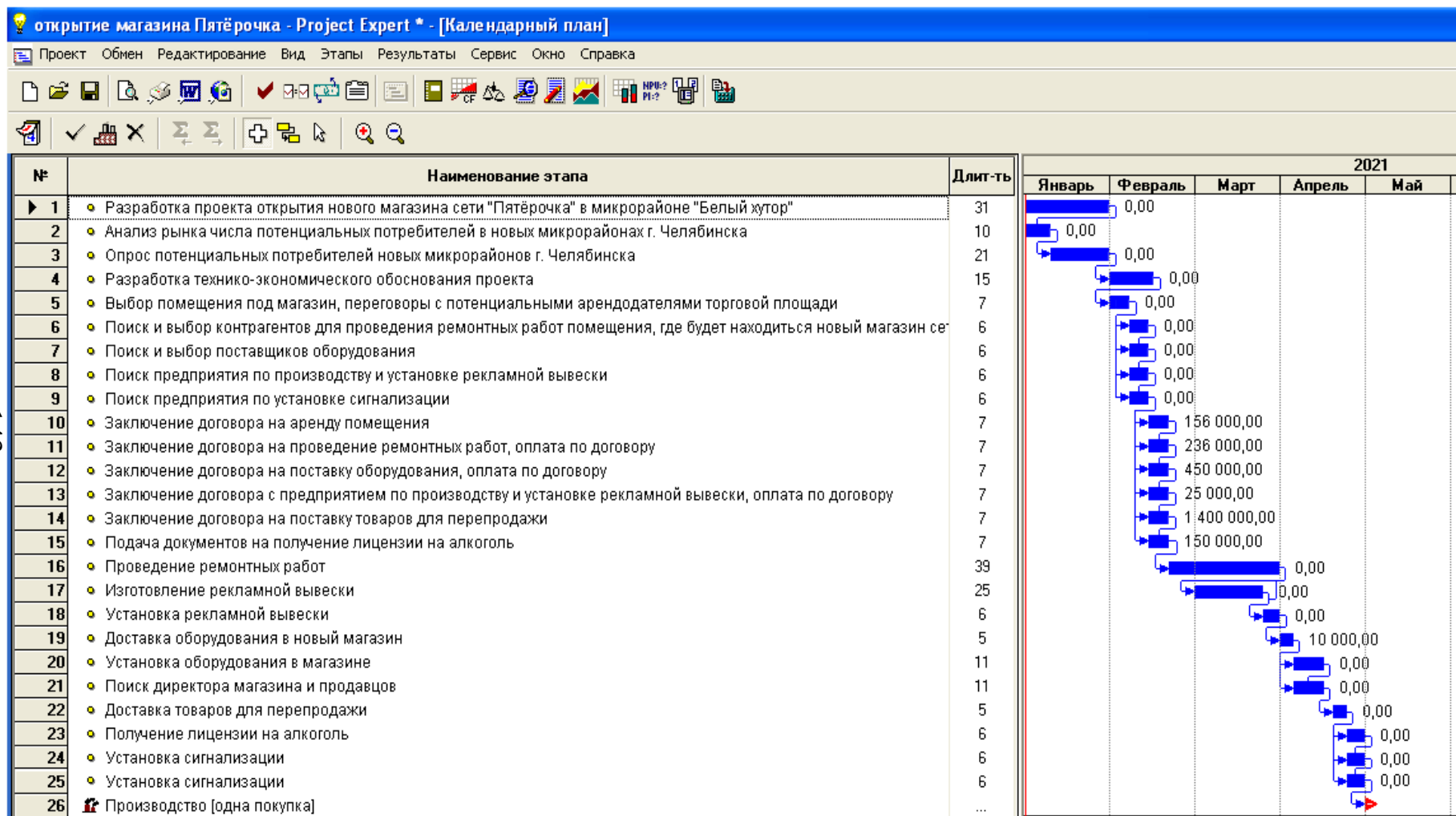


Диаграмма Ганта

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Рисунок Д.1 – Диаграмма Ганта

	1кв. 2021г.	2кв. 2021г.	3кв. 2021г.	4кв. 2021г.	1кв. 2022г.	2кв. 2022г.	3кв. 2022г.	4кв. 2022г.	2023 год
▶ Валовый объем продаж		2737500,00	4106250,00	4106250,00	4106250,00	4106250,00	4106250,00	4106250,00	16425000,00
Потери									
Налоги с продаж									
Чистый объем продаж		2737500,00	4106250,00	4106250,00	4106250,00	4106250,00	4106250,00	4106250,00	16425000,00
Материалы и комплектующие		1453916,67	2180875,00	2180875,00	2180875,00	2180875,00	2180875,00	2180875,00	8723500,00
Сдельная зарплата		873080,00	1309620,00	1309620,00	1309620,00	1309620,00	1309620,00	1309620,00	5238480,00
Суммарные прямые издержки		2326996,67	3490495,00	3490495,00	3490495,00	3490495,00	3490495,00	3490495,00	13961980,00
Валовая прибыль		410503,33	615755,00	615755,00	615755,00	615755,00	615755,00	615755,00	2463020,00
Налог на имущество									
Административные издержки		90000,00	135000,00	135000,00	135000,00	135000,00	135000,00	135000,00	540000,00
Производственные издержки		19500,00	29250,00	29250,00	29250,00	29250,00	29250,00	29250,00	117000,00
Маркетинговые издержки		1833,33	2750,00	2750,00	2750,00	2750,00	2750,00	2750,00	11000,00
Зарплата административного персонала		63700,00	95550,00	95550,00	95550,00	95550,00	95550,00	95550,00	382200,00
Зарплата производственного персонала		20800,00	31200,00	31200,00	31200,00	31200,00	31200,00	31200,00	124800,00
Зарплата маркетингового персонала									
Суммарные постоянные издержки		195833,33	293750,00	293750,00	293750,00	293750,00	293750,00	293750,00	1175000,00
Амортизация									
Проценты по кредитам									
Суммарные непроизводственные издержки									
Другие доходы									
Другие издержки	2014166,67	8333,33							
Убытки предыдущих периодов					29095,50	29095,50	29095,50	29095,50	116382,00
Прибыль до выплаты налога	-2014166,67	206336,67	322005,00	322005,00	322005,00	322005,00	322005,00	322005,00	1288020,00
Суммарные издержки, отнесенные на прибыль									
Прибыль от курсовой разницы									
Налогооблагаемая прибыль					292909,50	292909,50	292909,50	292909,50	1171638,00
Налог на прибыль					58581,90	58581,90	58581,90	58581,90	234327,60
Чистая прибыль	-2014166,67	206336,67	322005,00	322005,00	263423,10	263423,10	263423,10	263423,10	1053692,40

План прибылей и убытков по проекту

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Рисунок Е.1 – План прибылей и убытков по проекту

	1 кв. 2021г.	2 кв. 2021г.	3 кв. 2021г.	4 кв. 2021г.	1 кв. 2022г.	2 кв. 2022г.	3 кв. 2022г.	4 кв. 2022г.	2023 год
▶ Поступления от продаж		3285000,00	4927500,00	4927500,00	4927500,00	4927500,00	4927500,00	4927500,00	19710000,00
Затраты на материалы и комплектующие		1919170,00	2617050,00	2617050,00	2617050,00	2617050,00	2617050,00	2617050,00	10468200,00
Затраты на сдельную заработную плату		738760,00	1007400,00	1007400,00	1007400,00	1007400,00	1007400,00	1007400,00	4029600,00
Суммарные прямые издержки		2657930,00	3624450,00	3624450,00	3624450,00	3624450,00	3624450,00	3624450,00	14497800,00
Общие издержки		133600,00	200400,00	200400,00	200400,00	200400,00	200400,00	200400,00	801600,00
Затраты на персонал		65000,00	97500,00	97500,00	97500,00	97500,00	97500,00	97500,00	390000,00
Суммарные постоянные издержки		198600,00	297900,00	297900,00	297900,00	297900,00	297900,00	297900,00	1191600,00
Вложения в краткосрочные ценные бумаги									
Доходы по краткосрочным ценным бумагам									
Другие поступления									
Другие выплаты									
Налоги		220980,00	366791,67	683145,00	722199,60	741726,90	741726,90	741726,90	2966907,60
Кэш-фло от операционной деятельности		207490,00	638358,33	322005,00	282950,40	263423,10	263423,10	263423,10	1053692,40
Затраты на приобретение активов									
Другие издержки подготовительного периода	2417000,00	10000,00							
Поступления от реализации активов									
Приобретение прав собственности (акций)									
Продажа прав собственности									
Доходы от инвестиционной деятельности									
Кэш-фло от инвестиционной деятельности	-2417000,00	-10000,00							
Собственный (акционерный) капитал									
Займы									
Выплаты в погашение займов									
Выплаты процентов по займам									
Лизинговые платежи									
Выплаты дивидендов									
Кэш-фло от финансовой деятельности									
Баланс наличности на начало периода	2780000,00	363000,00	560490,00	1198848,33	1520853,33	1803803,73	2067226,83	2330649,93	2594073,03
Баланс наличности на конец периода	363000,00	560490,00	1198848,33	1520853,33	1803803,73	2067226,83	2330649,93	2594073,03	3647765,43

Кэш-фло

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Рисунок Ж.1 – Кэш-фло

	1кв. 2021г.	2кв. 2021г.	3кв. 2021г.	4кв. 2021г.	1кв. 2022г.	2кв. 2022г.	3кв. 2022г.	4кв. 2022г.	2023 год
► Денежные средства	363000,00	560490,00	1198848,33	1520853,33	1803803,73	2067226,83	2330649,93	2594073,03	3647765,43
Счета к получению									
Сырье, материалы и комплектующие									
Незавершенное производство									
Запасы готовой продукции		212551,67	212551,67	212551,67	212551,67	212551,67	212551,67	212551,67	212551,67
Банковские вклады и ценные бумаги									
Краткосрочные предоплаченные расходы	402833,33	199128,33							
Суммарные текущие активы	765833,33	972170,00	1411400,00	1733405,00	2016355,40	2279778,50	2543201,60	2806624,70	3860317,10
Основные средства									
Накопленная амортизация									
Остаточная стоимость основных средств:									
Земля									
Здания и сооружения									
Оборудование									
Предоплаченные расходы									
Другие активы									
Инвестиции в основные фонды									
Инвестиции в ценные бумаги									
Имущество в лизинге									
<b>СУММАРНЫЙ АКТИВ</b>	<b>765833,33</b>	<b>972170,00</b>	<b>1411400,00</b>	<b>1733405,00</b>	<b>2016355,40</b>	<b>2279778,50</b>	<b>2543201,60</b>	<b>2806624,70</b>	<b>3860317,10</b>
Отсроченные налоговые платежи			117225,00	117225,00	136752,30	136752,30	136752,30	136752,30	136752,30
Краткосрочные займы									
Счета к оплате									
Полученные авансы									
Суммарные краткосрочные обязательства			117225,00	117225,00	136752,30	136752,30	136752,30	136752,30	136752,30
Долгосрочные займы									
Обыкновенные акции									
Привилегированные акции									
Капитал внесенный сверх номинала									
Резервные фонды									
Добавочный капитал									
Нераспределенная прибыль	765833,33	972170,00	1294175,00	1616180,00	1879603,10	2143026,20	2406449,30	2669872,40	3723564,80
Суммарный собственный капитал	765833,33	972170,00	1294175,00	1616180,00	1879603,10	2143026,20	2406449,30	2669872,40	3723564,80
<b>СУММАРНЫЙ ПАССИВ</b>	<b>765833,33</b>	<b>972170,00</b>	<b>1411400,00</b>	<b>1733405,00</b>	<b>2016355,40</b>	<b>2279778,50</b>	<b>2543201,60</b>	<b>2806624,70</b>	<b>3860317,10</b>

Рисунок И.1 – Бухгалтерский баланс по проекту

Бухгалтерский баланс по проекту

ПРИЛОЖЕНИЕ И



Отчетный период - 2021 г.												
Название продукта	Сбыт (шт.)	Цена (руб.)	Объем сбыта (руб.)	Объем сбыта (%)	Переменные издержки/ед.	Суммарные переменные издержки (руб.)	Постоянные издержки (руб.)	Вклад в покрытие (руб.)	Коэффициент вклада в покрытие (%)	Балансовая прибыль (руб.)	Точка безубыточности (шт.)	Точка безубыточности (руб.)
▶ одна покупка	29200,00	375,00	10950000,00	100,00	318,77	9307986,67	783333,33	1642013,33	15,00	858680,00	13930,05	5223770,01
<b>ИТОГО:</b>	<b>29200,00</b>	<b>×</b>	<b>10950000,00</b>	<b>100,00</b>	<b>×</b>	<b>9307986,67</b>	<b>783333,33</b>	<b>1642013,33</b>	<b>15,00</b>	<b>858680,00</b>	<b>0,48</b>	<b>5223770,01</b>
Название продукта	Переменные издержки/ед.	Суммарные переменные издержки (руб.)	Постоянные издержки (руб.)	Вклад в покрытие (руб.)	Коэффициент вклада в покрытие (%)	Балансовая прибыль (руб.)	Точка безубыточности (шт.)	Точка безубыточности (руб.)	Запас финансовой прочности (руб.)	Запас финансовой прочности (%)	Операционный рычаг	
▶ одна покупка	318,77	9307986,67	783333,33	1642013,33	15,00	858680,00	13930,05	5223770,01	5726229,99	52,29	1,91	
<b>ИТОГО:</b>	<b>×</b>	<b>9307986,67</b>	<b>783333,33</b>	<b>1642013,33</b>	<b>15,00</b>	<b>858680,00</b>	<b>0,48</b>	<b>5223770,01</b>	<b>5726229,99</b>	<b>52,29</b>	<b>1,91</b>	
Отчетный период - 2022 г.												
Название продукта	Сбыт (шт.)	Цена (руб.)	Объем сбыта (руб.)	Объем сбыта (%)	Переменные издержки/ед.	Суммарные переменные издержки (руб.)	Постоянные издержки (руб.)	Вклад в покрытие (руб.)	Коэффициент вклада в покрытие (%)	Балансовая прибыль (руб.)	Точка безубыточности (шт.)	Точка безубыточности (руб.)
▶ одна покупка	43800,00	375,00	16425000,00	100,00	318,77	13961980,00	1175000,00	2463020,00	15,00	1030416,00	20895,08	7835655,01
<b>ИТОГО:</b>	<b>43800,00</b>	<b>×</b>	<b>16425000,00</b>	<b>100,00</b>	<b>×</b>	<b>13961980,00</b>	<b>1175000,00</b>	<b>2463020,00</b>	<b>15,00</b>	<b>1053692,40</b>	<b>0,48</b>	<b>7835655,01</b>
Название продукта	Переменные издержки/ед.	Суммарные переменные издержки (руб.)	Постоянные издержки (руб.)	Вклад в покрытие (руб.)	Коэффициент вклада в покрытие (%)	Балансовая прибыль (руб.)	Точка безубыточности (шт.)	Точка безубыточности (руб.)	Запас финансовой прочности (руб.)	Запас финансовой прочности (%)	Операционный рычаг	
▶ одна покупка	318,77	13961980,00	1175000,00	2463020,00	15,00	1030416,00	20895,08	7835655,01	8589344,99	52,29	2,39	
<b>ИТОГО:</b>	<b>×</b>	<b>13961980,00</b>	<b>1175000,00</b>	<b>2463020,00</b>	<b>15,00</b>	<b>1053692,40</b>	<b>0,48</b>	<b>7835655,01</b>	<b>8589344,99</b>	<b>52,29</b>	<b>2,34</b>	
Отчетный период - 2023 г.												
Название продукта	Сбыт (шт.)	Цена (руб.)	Объем сбыта (руб.)	Объем сбыта (%)	Переменные издержки/ед.	Суммарные переменные издержки (руб.)	Постоянные издержки (руб.)	Вклад в покрытие (руб.)	Коэффициент вклада в покрытие (%)	Балансовая прибыль (руб.)	Точка безубыточности (шт.)	Точка безубыточности (руб.)
▶ одна покупка	43800,00	375,00	16425000,00	100,00	318,77	13961980,00	1175000,00	2463020,00	15,00	1030416,00	20895,08	7835655,01
<b>ИТОГО:</b>	<b>43800,00</b>	<b>×</b>	<b>16425000,00</b>	<b>100,00</b>	<b>×</b>	<b>13961980,00</b>	<b>1175000,00</b>	<b>2463020,00</b>	<b>15,00</b>	<b>1053692,40</b>	<b>0,48</b>	<b>7835655,01</b>
Название продукта	Переменные издержки/ед.	Суммарные переменные издержки (руб.)	Постоянные издержки (руб.)	Вклад в покрытие (руб.)	Коэффициент вклада в покрытие (%)	Балансовая прибыль (руб.)	Точка безубыточности (шт.)	Точка безубыточности (руб.)	Запас финансовой прочности (руб.)	Запас финансовой прочности (%)	Операционный рычаг	
▶ одна покупка	318,77	13961980,00	1175000,00	2463020,00	15,00	1030416,00	20895,08	7835655,01	8589344,99	52,29	2,39	
<b>ИТОГО:</b>	<b>×</b>	<b>13961980,00</b>	<b>1175000,00</b>	<b>2463020,00</b>	<b>15,00</b>	<b>1053692,40</b>	<b>0,48</b>	<b>7835655,01</b>	<b>8589344,99</b>	<b>52,29</b>	<b>2,34</b>	

Рисунок К.1 – Расчёт точки безубыточности

## ПРИЛОЖЕНИЕ Л

### Значения $\beta$ -коэффициентов для отраслей

Таблица Л.1 – Отраслевые значения  $\beta$ -коэффициентов по некоторым отраслям экономики

В ед.

Отрасль	Количество компаний	Бета	Бета безрычаговая
Реклама	258	1,15	0,89
Аэрокосмическая / оборонная	229	1,14	0,99
Авиаперевозки	155	0,93	0,60
Производство одежды	1160	0,90	0,77
Производство автомобилей	133	1,50	0,91
Производство автозапчастей	687	1,26	1,09
Банки (расчетные центры)	615	1,00	0,37
Банки региональные	853	0,62	0,31
Производство алкогольных напитков	222	0,76	0,65
Производство не крепких напитков	101	0,64	0,54
Трансляция радио-, TV сигналов	139	1,07	0,75
Брокеридж и Инвестбанкинг	555	1,07	0,43
Производство стройматериалов	432	0,95	0,80
Бытовое обслуживание	834	0,99	0,84
Кабельное телевидение	65	1,15	0,80
Химическая промышленность базовая	787	1,14	0,95
Химическая промышленность универсальная	75	1,50	1,23
Химическая промышленность специализированная	770	1,17	1,00
Угольные промышленность и энергетика	254	1,25	0,96
Компьютерные услуги	931	1,08	0,95
Производство компьютеров / периферических устройств	331	1,27	1,11
Обеспечение строительства	763	1,26	0,96
Диверсифицированные строительные компании	349	1,00	0,69
Производство лекарств (биотехнологии)	952	1,38	1,25
Производство лекарств (фармацевтика)	1036	1,14	1,02
Образовательные услуги	185	0,93	0,79

## Продолжение таблицы Л.1

В ед.

Отрасль	Количество компаний	Бета	Бета безрычаговая
Электротехника	909	1,22	1,03
Электроника (бытовая и офисная)	152	1,26	1,03
Электроника (вообще)	1298	1,27	1,14
Машиностроение	1185	1,18	0,79
Развлечения	374	1,19	0,96
Переработка отходов и экология	320	1,20	0,99
Сельское хозяйство	412	0,89	0,65
Финансовые услуги (не банки и страхование)	1030	0,82	0,14
Производство продуктов питания	1270	0,81	0,68
Оптовая торговля продовольствием	148	0,84	0,58
Услуги для дома	316	0,96	0,83
Зеленая и возобновляемая энергия	181	1,15	0,73
Товары для здоровья	696	1,07	0,95
Медицинские услуги	355	0,96	0,80
Технологии здравоохранения	339	1,05	0,94
Медицинское оборудование	171	1,10	0,85
Медицинские учреждения	198	0,90	0,56
Отели / казино	658	0,98	0,78
Товары для дома	531	0,98	0,88
Информационные услуги	193	1,32	1,18
Страхование (вообще)	220	0,78	0,60
Страхование жизни	128	1,00	0,65
Страхование специальное	225	0,70	0,58
Инвестиционные компании	1065	0,88	0,57
Машины	1309	1,17	1,04
Добыча металлических руд	1594	1,55	1,23
Офисное оборудование и обслуживание	157	0,95	0,77
Нефть / газ (интегрированная отрасль)	48	1,46	1,14
Нефть / газ (добыча и разведка)	928	1,67	1,25
Нефть / газ (дистрибуция)	143	1,68	1,05
Нефть / газ (сервис и оборудование)	524	1,42	1,10
Упаковка	390	0,79	0,59
Бумага и канцтовары	295	1,04	0,76
Энергетика	563	0,93	0,55

Отрасль	Количество компаний	Бета	Бета безрычаговая
Драгметаллы	961	1,33	1,14
Средства массовой информации	371	0,98	0,80
Недвижимость (управление инвестициями)	714	0,68	0,44
Недвижимость (девелопмент)	784	1,15	0,63
Недвижимость (вообще)	415	1,09	0,70
Недвижимость (операции и услуги)	628	0,90	0,61
Рекреационные услуги	321	0,88	0,74
Перестрахование	38	1,18	1,01
Рестораны и общепит	364	0,85	0,68
Ритейл (автомобили)	169	0,96	0,64
Ритейл (строительные товары)	53	0,75	0,65
Ритейл (дистрибуция)	976	0,90	0,58
Ритейл (вообще)	217	1,18	0,88
Ритейл (продтовары)	168	0,89	0,63
Ритейл (через Интернет)	200	1,24	1,13
Ритейл (специализирован.)	503	0,98	0,77
Резина и шины	94	0,97	0,77
Полупроводниковые материалы	542	1,49	1,34
Полупроводниковые изделия	284	1,28	1,19
Судостроение	342	1,35	0,88
Обувная промышленность	85	1,11	1,01
Софт (игры, развлечения)	128	1,27	1,23
Софт (Интернет)	880	1,24	1,21
Софт (системы и эксплуатация)	1075	1,16	1,06
Производство стали	735	1,31	0,92
Телекоммуникации (беспроводные)	106	1,20	0,83
Телекоммуникации (оборудование)	505	1,27	1,12
Телекоммуникации (услуги)	289	1,00	0,67
Табак	62	0,68	0,61
Перевозки (вообще)	235	1,21	0,93
Перевозки (железнодорожные)	51	0,97	0,76
Перевозки (автомобильные)	199	0,90	0,59
Коммунальные услуги (вообще)	55	0,79	0,48
Коммунальные услуги (водоснабжение)	103	1,09	0,76
Всего по рынку	43848	1,10	0,73

