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 «Финансовые технологии»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой, проф., д.э.н.
_____И.А. Баев
«___»_____ 2019 г.

Анализ и разработка стратегии развития ООО «Лыжная база»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(бакалаврская работа)

ЮУрГУ – 38.03.01.2019.109.ВКР

Руководитель работы,
доцент, к.э.н.
_____Т.Г. Каримова
«___»_____ 2019 г.

Автор работы,
студент группы ВШЭУ–403
_____ Д.В. Лебедев
«___»_____ 2019 г.

Нормоконтролер,
ст. преподаватель кафедры
_____ Е.Ю. Куркина
«___»_____ 2019 г.

Челябинск 2019

АННОТАЦИЯ

Лебедев Д.В. Анализ и разработка стратегии развития ООО «Лыжная база»– Челябинск: ЮУрГУ, ВШЭУ–403, 95 с., 18 ил., 28 табл., библиогр. список – 20 наим., 3 прил.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью проведения анализа и разработки стратегии развития ООО «Лыжная база».

В ходе анализа внешней среды и финансового состояния предприятия ООО «Лыжная база» были разработан проект по совершенствованию деятельности, предложены конкретные мероприятия по увеличению выручки организации. Рассчитана финансовая модель проекта. Рассчитана потребность в финансировании и определены способы инвестирования проекта. Далее произведено планирование производственного предприятия

Осуществлена оценка финансовых результатов и показателей эффективности проекта.

ANNOTATION

Lebedev D. V. analyze performance and development strategy of LLC «Ski Base»– Chelyabinsk: SUSU, EU – 403, 95 p., 18 silt., 28 table., Bibliogr. list – 20 Naim., 3 ADJ.

Final qualifying work was done to assess analyze performance and strategy development of LLC «Ski Base»

During the analysis of the external environment and the financial condition of the enterprise «Ski Base» LLC, a project was developed to improve the activities, and specific measures were proposed to increase the organization's revenue. Calculated financial model of the project. The need for financing was calculated and the ways of investing the project were determined. Further, the planning of the production enterprise

Evaluated financial results and project performance indicators.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 8
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ СОВРЕМЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ 10
1.1 Понятие стратегии, этапы её разработки 10
1.2 Классификация стратегий развития предприятия и их характеристика 15
1.3 Этапы стратегического управления 22
2 АНАЛИЗ ООО «ЛЫЖНАЯ БАЗА» И РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО ЕГО РАЗВИТИЮ 35
2.1 Характеристика предприятия и отрасли 35
2.2 Анализ финансового состояния 43
2.3 Разработка стратегии 67
ЗАКЛЮЧЕНИЕ 89
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК 91
ПРИЛОЖЕНИЯ 93

ВВЕДЕНИЕ

Больше половины рынка развлечений сегодня занято семейными парками со спортивным уклоном, их доля увеличилась в 2 раза буквально за последние 3 года, остальная часть это игровые центры, города профессий, тематические парки, творческие студии, зоопарки.

По экспертной оценке Союза ассоциаций и партнеров индустрии развлечений, объем рынка детских развлечений в 2019 году составит примерно 35 млрд рублей, где более 19 млрд генерируют крытые детские развлекательные центры, и более 15 млрд рублей – открытые парки.

Для сохранения конкурентоспособности предприятия должны постоянно совершенствовать применяемые технологии, а также искать незанятые ниши рынка.

Главная цель выпускной квалификационной работы – разработать стратегию развития ООО «Лыжная база», способную улучшить финансовое состояние предприятия.

Объектом исследования выступает ООО «Лыжная база».

Предметом исследования является стратегическая позиция и состояние финансово-хозяйственной деятельности ООО «Лыжная база».

В процессе выполнения работы необходимо решить следующие задачи:

– провести стратегический анализ предприятия, по результатам которого выявить наиболее перспективные направления развития;

– провести анализ финансово-хозяйственной деятельности, предложить мероприятия по улучшению финансового состояния;

– сопоставить результаты финансового и стратегического анализов, выбрать по их итогам проект развития предприятия.

Цель выпускной квалификационной работы заключается в оценке финансового положения данной организации и разработка предложения по его развитию.

Задачи проекта:

1) изучить теоретические основы стратегического развития предприятий;

2) проанализировать отрасль организации отдыха, праздничных и развлекательных мероприятий в городе Челябинск;

3) рассчитать объем и долю рынка, провести анализ конкурентов;

4) выявить слабые стороны организации;

5) предложить план по развитию;

6) оценить экономическую эффективность и финансовую реализуемость проекта;

7) провести анализ чувствительности проекта.

В первом разделе работы, в процессе изучения учебных материалов, проанализированы и описаны теоретические основы стратегии развития современного предприятия.

Во второй главе приведены результаты анализа организации и описаны предложения проекта развития, рассчитана потребность в финансировании. Далее проведен анализ финансовых результатов и показателей эффективности проекта.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ СОВРЕМЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Понятие стратегии, этапы её разработки

Для любой организации, действующей в условиях рынка сегодня актуальна проблема выживаемости и обеспечения непрерывного развития. В зависимости от складывающихся условий и обстоятельств эта проблема решается различными организациями по – своему, но в основе ее лежит кропотливая и трудоемкая работа по созданию и реализации конкурентных преимуществ, содержание и организацию которой раскрывает концепция стратегического планирования. Если в прошлом многие компании могли весьма успешно функционировать, концентрируясь в основном на решении внутренних проблем, связанных с повышением эффективности использования ресурсов в текущей деятельности, то сегодняшнее развитие рыночных отношений делает необходимым изменение сложившихся стереотипов хозяйствования, характера управления. В первую очередь это относится к деятельности, определяющей перспективы развития предприятия.

Стратегическое управление позволяет объединить весь комплекс управленческой деятельности для обеспечения и удержания конкурентных преимуществ на базе своевременного адекватного реагирования на изменения внешней среды.

Экономическая стратегия в условиях рыночной экономики является обязательным условием успешного функционирования любого хозяйствующего субъекта [1].

Стратегия – это общий, всесторонний план достижения цели. Стратегическое планирование – набор действий и решений руководства, которые ведут к разработке конкретных стратегий, предназначенных для достижения предприятием своих целей, прежде всего, для того, чтобы обеспечить нововведения и изменения в деятельности предприятия [2].

1) Формирование стратегии развития компании представляет собой комплексный подход к изучению бизнес–среды и состоит из нескольких этапов. Монито-

ринг рынка – изучение внутренней и внешней среды. При проведении маркетинговых исследований, необходимо оценить емкость рынка и найти своих потенциальных потребителей.

2) Не менее важно сравнить себя с конкурентами. Чем ваш продукт или условия сотрудничества с вами привлекательнее для клиентов? Четкое понимание своего конкурентного преимущества позволяет правильно и эффективно позиционировать предприятие и продукт. Анализ внутренней среды подразумевает процесс поиска слабых и сильных сторон, мониторинг товарного портфеля с целью выявления ключевых позиций.

3) Разработка миссии − публичная цель функционирования компании. Определяет предназначение и основную цель бизнеса. Четко сформулированная миссия выделяет организацию среди аналогичных и повышает лояльность покупателей. Она отражает философию компании, ее конкурентные преимущества, направления деятельности, применяемые управленческие технологии и целевых потребителей. Публичная цель концентрирует внимание на ограниченном количестве задач, определяет основные направления развития и приоритеты компании.

4) Выбор целей и задач. Под целью понимаются желаемый конечный результат в разрезе различных временных периодов, которого стремится достичь компания, путем решения определенных задач. В свою очередь, задачи − это этапы продвижения.

5) Принятие стратегии на основании полученных сведений с учетом сделанных выводов о конкурентоспособности продукции и компании в целом [3].

В целом, с точки зрения поведения на рынке, предприятие может разработать и реализовать четыре основных типа стратегий:

1) Стратегия глубокого внедрения (старый товар – давний рынок). На относительно освоенный рынок продвигается уже хорошо известный товар. Данная стратегия предполагает минимальное расширение предпринимательской деятельности. В качестве главной цели, как правило, в этом происшествии ставится

расширение доли на рынке, увеличение частоты потребления услуги и т. д. Еще одна возможная цель – это увеличение услуг, которые сопутствуют продаже и использованию услуги.

2) Стратегия разработки нового товара (старый рынок – новый товар). В рамках данной стратегии рынок остается неизменным, но на этот рынок предлагается новый товар. Основные формы этой стратегии – данное улучшение и/или модификация уже известного, освоенного предприятием продукта или предложение нового товара, который может существенно отличаться от старого. Между этими двумя формами стратегии располагается ряд промежуточных (например, расширение гаммы предлагаемой продукции).

3) Стратегия расширения границ рынка (новый рынок – старый товар). Главная задача, которую должно решить предприятие, содержится в привлечении новых потребителей, которые принадлежат как к другим, ранее не освоенным сегментам рынка, так и к другим рынкам. Одна из форм этой стратегии – освоение новоиспеченных региональных рынков, а также зарубежных рынков.

4) Стратегия диверсификации (новый рынок – новый товар). Это одна из наиболее сложных стратегий, поскольку она предполагает модифицирования как в производственной сфере, так и в выборе рынка. Ее сложность усугубляется тем, что, фактически, предприятие начинает свою работу заново.

В общем виде стратегия определяется как эффективная деловая концепция, дополненная набором реальных действий, которые способны привести эту деловую концепцию к достижению реального конкурентного преимущества, способного сохраняться длительное время.

Предприятия могут одновременно осуществлять не одну, а несколько стратегий. Так, многоотраслевые компании для одного вида товара могут разработать стратегию глубокого внедрения на рынок (завоевание лучших позиций на данном рынке), для другого выбрать стратегию разработки нового товара (выход на освоенный рынок с новым продуктом) и т. д. Задача руководства заключается в том, чтобы при выборе стратегии всесторонне учесть конкретные

условия и цели бизнеса [4].

Для того чтобы работа компании была максимально эффективной, руководители должны сочетать в себе способности хорошего разработчика стратегий и умелого специалиста по их реализации. Чем лучше продумана стратегия компании и чем эффективнее она используется, тем выше вероятность достижения высоких результатов в работе.

В каждую стратегию включены общие принципы, на базе которых менеджеры могут принимать взаимосвязанные решения, призванные обеспечить координированное и последовательное достижение целей в долгосрочном периоде. Принципы экономической целесообразности стратегии включают в себя:

- принцип эффективности, то есть наличия положительного экономического эффекта в результате осуществления стратегии;
- принцип окупаемости, то есть возмещение (компенсация) стратегических затрат (как единовременных, так и текущих);
- принцип осуществимости (реализуемости), означает наличие достаточных ресурсов (в том числе и денежных) для реализации стратегии (финансовой реализуемости);
- принцип соответствия, который подразумевает приведение в соответствие с разработанной стратегией потенциала (возможностей) организации;
- принцип достижения приемлемого уровня риска, то есть наступление рисковых событий в будущем не должно приводить к существенному снижению эффективности и реализуемости стратегии;
- принцип удовлетворительности финансового состояния.

А. Чандлер выделил три существенных компонента стратегии:

1) Определение основных долгосрочных целей – имеет отношение к концептуализации логически последовательных и достижимых стратегических целей. Нет целей – нет действий. Если вы не знаете, куда хотите пойти, тогда каким образом вы будете действовать, чтобы куда–то попасть?

2) Принятие курса действий относится к действиям, направленным на дости-

жение предварительно поставленных целей.

3) Размещение ресурсов связано с возможными затратами, которые необходимы для достижения поставленных целей. Если действия не поддерживаются соответствующими ресурсами, тогда цель не будет достигнута.

Стратегия в компании разрабатывается и реализуется на всех уровнях стратегического управления:

1) Корпоративный уровень – представлен главным управляющим, советом директоров и другим старшим персоналом, принимающим стратегические решения для всей организации. Разрабатывается стратегия компании в целом; Здесь ключевой вопрос – «Каким бизнесом мы занимаемся?». Стратегия этого уровня интегрирует деятельность бизнес–единиц и товарные линейки компании, определяя ее сущность. Речь идет о покупке новых предприятий; расширении или сокращении существующих бизнес–единиц, заводов или товарных линеек; создании совместных предприятий с другими корпорациями в новых областях.

2) Уровень бизнес–единицы – разрабатываются стратегии основных подразделений компании; Стратегия на уровне бизнес–единицы отвечает на вопрос «Как мы конкурируем?» и имеет отношение к каждому подразделению или товарной линейке.

Стратегия фокусируется на том, как бизнес–единицы конкурируют в своей отрасли за покупателей. Принимаются решения относительно объема рекламы, глубины и масштаба исследований и разработок, изменения существующих и создания новых продуктов, использования промышленных зданий и оборудования, сокращения или расширения линеек товаров или услуг.

3) Функциональный уровень – разрабатываются стратегии маркетинговые, финансовые, исследований и разработок, производства. Стратегии функционального уровня представляют собой планы действий основных отделов фирмы, цель которых -- обеспечение реализации стратегии данного уровня. Стратегия функционального уровня дает ответ на вопрос «Как мы поддерживаем конкурентную стратегию уровня бизнес–единицы?» и относится к

основным функциональным отделам внутри бизнес – единицы.

1.2 Классификация стратегий развития предприятия и их характеристика

Многообразие стратегий, применяемых в стратегическом управлении, весьма усложняет их классификацию. Среди классификационных признаков наиболее существенными и часто используемыми являются следующие:

- базовая концепция достижения конкурентных преимуществ (стратегия минимизации издержек, стратегия фокусирования, стратегия инноваций, стратегия дифференциации,стратегия синергизма, стратегия быстрого реагирования);
- уровень принятия решений (корпоративные, деловые и функциональные стратегии);
- стадия жизненного цикла отрасли (растущих, зрелых отраслей и переживающих спад);
- основные характеристики продукта и сферы его распространения (продуктово–маркетинговые стратегии, стратегия глобализма);
- относительная сила отраслевой позиции фирмы (стратегии отраслевого лидера и последователей, стратегии связанной и несвязанной диверсификации);
- степень агрессивности поведения организации в конкурентной борьбе (наступательные и оборонительные стратегии конкуренции) [6].

Усложняющим фактором при классифицировании стратегий является то, что большинство стратегий определяются одновременно по нескольким классификационным признакам.

Американский экономист Артур Томпсон и профессоров области стратегического менеджмента Артур Стрикленд в учебнике «Стратегический менеджмент» представили свои пять вариантов подходов к стратегии конкуренции компании. Стратегии представлены на рисунке 1.

1) Стратегия лидерства по издержкам предполагает уменьшение полных издержек производства товаров или услугу, что привлекает большое количество клиентов. При выборе стратегии лидерства по издержкам фирма пренебрегает

различиями в сегментах и обращается ко всему рынку сразу с одним и тем же товаром.

2) Стратегия широкой дифференциации состоит в наделении товаров компании специфическими особенностями

3) Стратегия широкой дифференциации состоит в наделении товаров компании специфическими особенностями, которые будут отличать их от товаров конкурентов, что поспособствует притоку покупателей.

4) Стратегия оптимальных издержек позволяет покупателям за свои деньги приобрести большую выгоду за счет комбинации низких издержек и широкой дифференциации товаров и услуг. Сфокусированная стратегия, или стратегия рыночной ниши, основанная на ориентации на узкий сегмент клиентов, где фирма, благодаря низким издержкам обыгрывает своих конкурентов.

5) Сформулированная стратегия, или стратегия рыночной ниши, основанная на различности товаров и услуг, ставит цель обеспечения представителей предполагаемого сегмента продукцией, наиболее плотно отвечающей их требованиям и предпочтениям.

Рисунок 1–Пять основных конкурентных стратегий

Стратегии низких издержек. Когда на рынке многие покупатели чувствительны к цене, борьба за то, чтобы быть в отрасли производителем с низкими полными издержками производства, является сильным конкурентным подходом. Цель состоит в создании устойчивого превосходства по издержкам над конкурентами, которые предлагают низкие цены, и затем использовании его как основы для борьбы с конкурентами путем завоевывания доли рынка по их ценам или извлечения дополнительной прибыли от продажи товаров по рыночным ценам.

Преимущество по издержкам приносит доход до тех пор, пока конкуренты не предпримут агрессивных попыток снизить цены и увеличить за счет этого свой объем продаж. Достижение лидерства по издержкам обычно означает низкие издержки производства относительно конкурентов, зафиксированные в деловой стратегии компании. Но в погоне за низкими издержками важно не подвергнуться риску создания такого дешевого товара, который вызовет недоверие покупателя.

Таким образом, лидерство за счет экономии на издержках дает надежную защиту потому, что первыми действие конкурентной борьбы испытывают наименее эффективные фирмы.

Стратегии дифференциации становятся привлекательным конкурентным подходом по мере того, как потребительские запросы И предпочтения становятся разнообразными и не могут более удовлетворяться стандартными товарами. Для того чтобы стратегия дифференциации была успешной, компания должна изучать запросы и поведение покупателей, знать, чему покупатели отдают предпочтение, что они думают о ценности товара и за что готовы платить. После этого компания предлагает одну, а может быть, и несколько отличительных характеристик товара или услуги в соответствии с запросами покупателей, причем эти предложения должны быть ощутимыми и запоминающимися.

Конкурентное преимущество появляется, когда достаточно большое количество покупателей станет заинтересовано в предлагаемых

дифференцированных атрибутах и характеристиках товара. Чем сильнее заинтересованность покупателей в разнообразных характеристиках предлагаемой продукции, тем сильнее конкурентное преимущество компании. Успешная дифференциация разрешает фирме:

– установить повышенную цену на товар/услугу;

– увеличить объем продаж (потому что большое количество покупателей привлекается за счет отличительных характеристик товара);

– завоевать лояльность покупателей к своей товарной марке (потому что некоторые покупатели становятся очень привязанными к дополнительным характеристикам продукции).

Дифференциация проходит успешно, если издержки по ее проведению покрываются за счет увеличения цены на обновленный и измененный товар. Дифференциация терпит неудачу в случае, если покупатели не видят никакой ценности в уникальности товарной марки, чтобы купить этот товар вместо товара конкурентов, или если подход компании к дифференциации может быть легко скопирован и применен конкурентами.

Стратегия оптимальных издержек ориентирована на предоставление покупателям больше ценностей за их деньги. Это подразумевает стратегическую ориентацию на низкие издержки, одновременно предоставляя покупателю несколько больше, чем минимально приемлемые качество, обслуживание, характеристики и привлекательность товара. Идея состоит в создании повышенной ценности, отвечающей или превышающей покупательские ожидания в шкале «качество – обслуживание – характеристики – внешняя привлекательность товара» и одновременно убеждении покупателей в разумности цены. Стратегическая цель состоит в том, чтобы стать производителем товара/ услуги с низкими издержками и отличительными характеристиками от хороших до превосходных, а затем, используя преимущество по издержкам, снижать цену по сравнению с аналогичными товарами, производимыми конкурентами.

Такой конкурентный подход называется стратегией оптимальных издержек,

потому что в данном случае производитель имеет наилучшие (самые низкие) издержки относительно товаров конкурентов, одинаково позиционированных по шкале «качество – обслуживание – характеристики – привлекательность». Конкурентное преимущество производителя с оптимальными издержками состоит в близости по ключевым параметрам «качество – обслуживание – характеристики – привлекательность» к конкурентам, с одной стороны, и превосходстве над ними по издержкам, с другой. Чтобы стать производителем с оптимальными издержками, компания должна предлагать такое же качество, что и конкуренты, только с меньшими издержками, такое же обслуживание, только дешевле, такие же возможности товара, только дешевле и т. д.

Отличительными чертами компании, успешно реализующей стратегию оптимальных издержек, является умение разработать и внедрить дополнительные атрибуты товара с меньшими затратами или предложить продукцию, отличную от аналогов конкурентов (по своим возможностям) по ценам, приемлемым покупателям. Наиболее искушенные в этой стратегии компании умеют одновременно управлять издержками, снижая их, и вносить дополнительные характеристики в товар.

Стратегия оптимальных издержек имеет наибольшую привлекательность с точки зрения возможности конкурентного маневрирования. Она предоставляет возможность создать исключительную ценность для покупателя, балансируя между стратегиями низких издержек и дифференциации. Действительно, такая гибридная стратегия разрешает компании использовать конкурентное преимущество как одной, так и другой стратегии, создавая превосходную покупательскую ценность. На рынках, где покупательские предпочтения делают дифференциацию продукта нормой и многие покупатели смотрят одновременно и на цену, и на ценность товара, стратегия оптимальных издержек предпочтительнее чистых стратегий низких издержек или дифференциации. Это происходит потому, что компания с оптимальными издержками может предлагать товар среднего качества по цене ниже средней или товар хорошего качества по средней цене.

Сфокусированные стратегии низких издержек и дифференциации. В отличие от стратегий дифференциации и лидерства по издержкам сфокусированные стратегии ориентированы на узкую часть рынка. Целевой сегмент или ниша могут быть определены исходя из географической уникальности, особых требований к использованию товара или особых характеристик товара, которые привлекательны только для данного сегмента. Цель состоит в том, чтобы лучше выполнять работу по обслуживанию покупателей целевого сегмента. В данной стратегии можно достичь преимущества, если иметь более низкие, чем у конкурентов, издержки на заданной рыночной нише, иметь возможность предложить потребителям данного сегмента что–то отличное от конкурентов. Сфокусированная стратегия низких издержек связана с рыночным сегментом, на котором требования покупателей к издержкам (а следовательно, и к цене) существенны в отличие от остального рыночного пространства.

Сфокусированная стратегия дифференциации зависит от покупательского сегмента, который требует уникальных характеристик и атрибутов товара. Использование сфокусированной стратегии для соревнования по издержкам – довольно типичный подход для бизнеса.

Производители изделий с индивидуальной товарной маркой снижают свои затраты по маркетингу, распределению и рекламе, концентрируясь на прямых продажах в розничную сеть и сеть магазинов, продающих товары без излишеств, со скидкой, но с товарной маркой производителя [7].

Когда фокусирование целесообразно? Сфокусированные стратегии становятся привлекательными, когда выполняется большинство следующих условий:

– сегмент слишком большой, чтобы быть прибыльным;
– сегмент имеет хороший потенциал для роста;
– сегмент не является критическим для успеха большинства конкурентов;
– компания, использующая стратегию фокусирования, имеет достаточно навыков и ресурсов для успешной работы на сегменте;
– компания может защищать себя от бросающих вызов фирм благодаря бла-

гожелательности клиентов к своим незаурядным способностям в обслуживании покупателей сегмента.

Специальные навыки и умения компании, использующей данную стратегию, в обслуживании целевой рыночной ниши создают основу для защиты от пяти конкурентных сил. У фирм, работающих на разных сегментах, может не быть в достатке конкурентных возможностей, чтобы обслуживать целевых клиентов.

Компетенция фирмы, сфокусировавшей свои усилия на рыночной нише, воздвигает входные барьеры, которые затрудняют выход конкурентов на целевой сегмент.

Исключительные способности компании в обслуживании рыночной ниши также затрудняют проникновение в целевой сегмент товаров–субститутов. Воздействие сильных покупателей значительно снижено, отчасти от их собственного нежелания вести дела с менее способными конкурентами. Фокусирование дает хорошие результаты, когда:

1) достаточно дорого и сложно фирмам, работающим на различных сегментах, отвечать требованиям покупателей специализированной ниши;

2) никто из фирм–конкурентов не предпринимает попытки специализироваться на данном сегменте;

3) фирма не имеет достаточно ресурсов, чтобы обслуживать более широкую долю рынка;

4) в отрасли есть много различных сегментов, что позволяет компании выбрать свою нишу, соответствующую ее силам и способностям.

Риски сфокусированной стратегии. Фокусирование подвержено некоторым рискам. Во–первых, всегда есть вероятность того, что конкуренты найдут пути приблизиться к действиям компании на узком целевом сегменте. Во–вторых, еще одна опасность состоит в том, что требования и предпочтения потребителей целевого сегмента постепенно распространятся на весь рынок.

В некоторых случаях, при производстве некоторых товаров и услуг для достижения максимальной конкурентоспособности следует применять несколько

базовых стратегий.

1.3 Этапы стратегического управления

А. Стрикленд и А. Томпсон выделяют пять основных постоянно реализуемых задач стратегического менеджмента, рисунок 2.

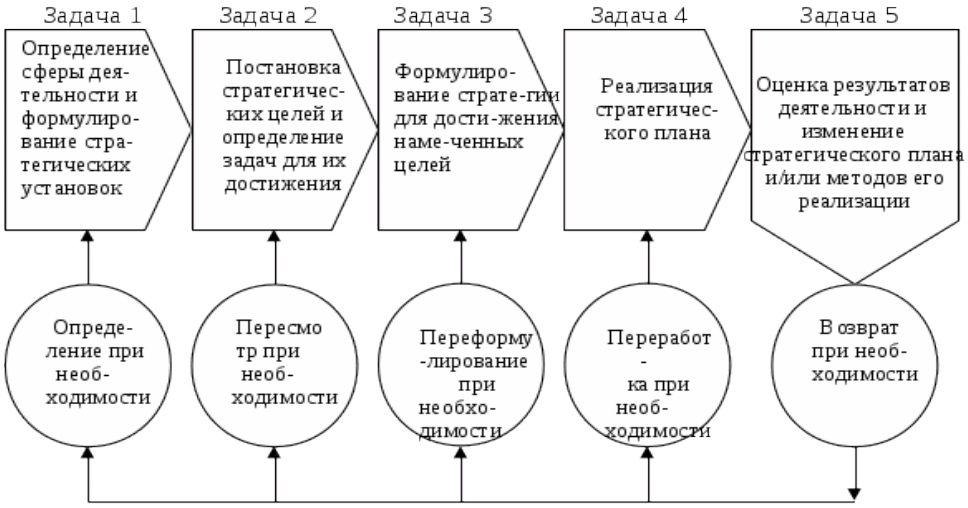

Рисунок 2 – Пять основных задач стратегического управления

В настоящее время учеными выделяется пять основных этапов стратегического управления:

1) Формулирование миссии компании.
2) Формулирование целей.
3) Формулирование стратегии организации.
4) Реализация стратегического плана.
5) Контроль за реализацией стратегии.

Поскольку условия современного бизнеса крайне динамичны, данный процесс является непрерывным и представляет собой постоянно возобновляющийся цикл с интенсивными обратными связями. Кроме того границы между фазами цикла достаточно условны. Так, постановка конкретных стратегических задач, безусловно, выигрывает от наличия концептуального видения перспектив бизнеса. Разрушение различий между покупательскими сегментами, снижение влияния

входных барьеров в целевую нишу открывает пути конкурентам для завоевания потребительских предпочтений. В–третьих, сегмент может быть настолько привлекательным, что вызовет внимание множества конкурентов, которые, начав работать на нем, значительно снизят его прибыльность [8].

Ниже каждый этап стратегического управления рассмотрен более подробно.

1) Формулирование миссии компании – первый этап стратегического менеджмента. При самом обобщенном и в то же время при самом углубленном понимании роль миссии организации состоит в том, что она как бы устанавливает связку, ориентирует в едином направлении интересы и ожидания тех людей, которые воспринимают организацию изнутри, и тех, кто воспринимает организацию извне. Определяя то, для чего создана и существует организация, миссия придает действиям людей осмысленность и целенаправленность, позволяющие им лучше видеть и осознавать не только что они должны делать, но и для чего они осуществляют свои действия.

Иногда компании ошибочно определяют миссию как получение прибыли. Однако прибыль – это цель и результат деятельности компании. Тот факт, что компания стремится к получению прибыли, ничего не сообщает о том, в какой сфере и каким образом создаётся прибыль. Если компания объявляет своей целью получение прибыли, ей все равно надо объяснить, как она этой цели достигает. Такое объяснение и есть миссия компании.

Правильно определенная миссия хотя и имеет всегда общий философский смысл, тем не менее обязательно несет в себе что–то, что делает ее уникальной в своем роде, характеризующей именно ту организацию, в которой она была выработана.

Следует иметь в виду, что формулирование миссии не должно зависеть от текущего состояния организации. Миссия – это инструмент стратегического управления, определяющий целевые ориентиры организации, важные с точки зрения обеспечения долговременных конкурентных тенденций.

Кроме этого, миссия организации никогда не имеет раз и навсегда установ-

ленный вид, не находится в застывшем состоянии. Вместе с изменением потребностей потребителей, продукта, сфер бизнеса, по мере открытия новых возможностей организации могут пересматривать свою миссию. Многие российские компании разработали свои миссии, хотя среди всех действующих в настоящее время отечественных фирм и предприятий процент российских компаний, строящих свою работу на принципах стратегического менеджмента, не очень велик.

Многие менеджеры объясняют свое нежелание мыслить стратегически и планировать перспективное развитие своих организаций высокой нестабильностью внешней среды и невозможностью точно спрогнозировать развитие компании в России. Однако парадокс заключается в том, что стратегический менеджмент призван предложить такой механизм управления, который поможет компании наиболее эффективно и без существенных потерь адаптироваться к такой ситуации. Важную роль в процессе играет миссия организации [9]. Формулировка миссии имеет большое значение для деятельности компании

Во–первых, миссия дает субъектам внешней среды общее представление о том, что из себя представляет организация, к чему она стремится, какие средства готова использовать в своей деятельности, какова ее философия и т.п. Во–вторых, миссия способствует единению внутри организации и созданию корпоративного духа. Это проявляется в следующем:

- миссия делает ясными для сотрудников общую цель и предназначение организации. В результате сотрудники ориентируют свои действия в едином направлении;
- миссия способствует тому, что сотрудники могут легче идентифицировать себя с организацией. Для тех же сотрудников, которые идентифицируют себя с организацией, миссия выступает отправной точкой в их деятельности;
- миссия способствует установлению определенного климата в организации, так как, в частности, через нее до людей доводятся философия организации, ценности и принципы, которые лежат в основе построения организации.

Во–вторых, миссия создает возможность для более действенного управления

организацией в силу того, что она:

– является базой для установления целей организации, обеспечивает непротиворечивость набора целей, а также помогает выработке стратегии организации, устанавливая направленность и допустимые границы функционирования организации;

– дает общий подход к распределению ресурсов организации и создает базу для оценки их использования;

– расширяет для работника смысл и содержание его деятельности и тем самым позволяет применять более широкий набор приемов мотивирования.

Как правило, самые хорошие формулировки миссии компании выражены просто и кратко, они произнесены громко и ясно, что вызывает энтузиазм по поводу будущего курса фирмы и способствует полной самоотдаче каждого в организации. Их

Их необходимо произносить снова и снова, чтобы до клиентов дошел весь смысл и ценность сказанного.

Хорошо обоснованная, правильно сформулированная миссия компании имеет действительную управленческую ценность:

– она формирует собственные взгляды менеджеров и служащих на долгосрочные планы фирмы по дальнейшему процветанию;

– она снижает риск недальновидного управления и принятия необоснованных решений;

– она выражает цели организации и служит работникам стимулом к хорошему выполнению работы;

– она помогает менеджерам среднего звена сформулировать задачи, цели и стремления отдела, сочетать основную политику отделов с политикой и направлением развития всей компании;

– она облегчает подготовку организации к будущему.

Миссия не должна нести в себе конкретные указания относительно того, что, как и в какие сроки следует делать организации. Она задает основные направле-

ния движения организации и отношение организации к процессам и явлениям, протекающим внутри и вовне ее.

Очень важно, чтобы миссия была сформулирована предельно ясно, чтобы она была понятна всем субъектам, взаимодействующим с организацией, в особенности всем членам организации. При этом миссия должна быть сформулирована таким образом, чтобы она исключала возможность неоднозначного толкования, но в то же время оставляла простор для творческого и гибкого развития организации.

Разработка миссии и стратегического видения стала необходимым элементом работы всех фирм и некоммерческих организаций, строящих свою деятельность на принципах стратегического менеджмента, хотя не существует четкого представления об эффективности влияния миссии на конечные производственно–финансовые результаты деятельности фирмы. Ряд экономистов считает, что миссия должна быть итогом стратегического анализа, в противном случае велика вероятность того, что она будет состоять лишь из пустых лозунгов. Однако не следует считать, что это противоречит общепринятым подходам, так как процесс стратегического менеджмента – итерационный, и каждый последующий этап имеет обратную связь со всеми предшествующими. И даже если на первом этапе миссия – лишь пустой звук, то существуют положительные моменты, связанные с процессами обдумывания и анализа проблем при ее формулировании.

2) Формулирование целей – второй этап стратегического менеджмента.

Если миссия задает общие ориентиры, направления функционирования организации, выражающие смысл ее существования, то конкретное конечное состояние, к которому в каждый момент времени стремится организация, фиксируется в виде ее целей. Иначе говоря, цели – это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.

Установление целей переводит стратегическое видение и направление развития компании в конкретные задачи, связанные с производством и результатами деятельности фирмы. Цели представляют собой обязательство управленческого

аппарата фирмы добиться определенных результатов в определенное время. Они точно объясняют, сколько, чего и к какому сроку предстоит сделать. Они направляют внимание и энергию на то, чего нужно добиться.

До тех пор пока долгосрочные планы развития компании и ее миссия не привязаны к конкретным измеримым задачам, а менеджеры не демонстрируют прогресс в выполнении этих задач, формулировка миссии и направления развития фирмы являются лишь красивыми словами и нереализованными идеями. Опыт убедительно показывает, почему установление целей является решающим моментом стратегического управления: компании, чьи управляющие вырабатывают цели для каждого ключевого показателя деятельности, а затем предпринимают энергичные действия для достижения целевых показателей, являются серьезными кандидатами на победу в конкурентной борьбе с компаниями, чьи управляющие оперируют с такими терминами, как надежда, упование и ожидание успеха.

Чтобы цели имели управленческую ценность, они должны быть определены в количественных и измеримых показателях и содержать предельные значения, которых необходимо добиться. Это подразумевает, что нужно избегать таких формулировок, как «максимальные прибыли», «снижение издержек», «повышение эффективности», «увеличение объема продаж», которые не определяют ни количественных, ни временных границ. Установление целей – руководство к действию: каких результатов и когда необходимо достичь и кто за это отвечает.

Цели организации бывают разных видов. Один из подходов предполагает разделение целей на стратегические и финансовые.

Так или иначе и финансовым и стратегическим целям отдается наиболее высокий приоритет, поскольку эти цели предполагают направленность на получение основных результатов, сложности возникают в случае возникновения необходимости выбора альтернатив между операциями, направленными на увеличение краткосрочных финансовых показателей, и действиями по приведению положения фирмы в более устойчивое состояние в долгосрочной перспективе. Менеджеры обладающие хорошо развитыми навыками финансового предсказывания

обычно акцентируют внимание на краткосрочных финансовых показателях, игнорируя действия, рассчитанные на долгосрочную перспективу и изучения новых рынков. Другой подход предполагает выделение траекторных и точечных целей. Траекторные цели предполагают определение общего направления развития, в них отражаются наиболее общие (системные) вопросы. Точечные цели формулируются с учетом достижения конкретного конечного результата.

Траекторные и точечные цели тесно увязаны с понятием долгосрочных и краткосрочных целей. Как правило, траекторные цели – долгосрочные, а точечные – краткосрочные. Хотя последние могут формулироваться и на долгосрочную перспективу. Например: «Достичь оборота в 120 млрд рублей за 10 лет» [10].

Цель организации тесно взаимосвязана с продолжительностью периода, за который предполагается ее достичь. Чем крупнее, масштабнее поставленная цель, тем за большее время она может быть достигнута. И наоборот, чем больший интервал времени рассматривается, тем более крупная цель для него может быть поставлена.

При формулировании целей организации следует помнить о том, что цели должны отвечать некоторым критериям.

- Конкретность.
- Измеримость.
- Определенность во времени.
- Достижимость.
- Гибкость.
- Сопоставимость.
- Непротиворечивость.

Каждый промежуток времени делится на отдельные интервалы, и для каждого из интервала требуется определение своей цели. Безусловно, эти цели должны быть связаны между собой, но и планирование действий для всех периодов и реализация плана, обеспечивающего выполнение задачи для этого периода, происходит последовательно. Итоговой целью называется такая цель, которая не может

быть выполнена в пределах планируемого периода времени, но требуется и считается реальным ее достижение в будущем за более длительный период. К итоговой цели можно подойти в течение планируемого периода. Цели, постепенное выполнение которых означает достижение конечной цели, называют промежуточными.

Установление целей – процесс, осуществляющийся сверху вниз и служащий менеджерам низших звеньев управления ориентиром в выполнении ими и сотрудниками их подразделений. Цели вытекают из объективных потребностей и имеют иерархический характер. Цели верхнего уровня не могут быть достигнуты, пока не достигнуты цели ближайшего нижнего уровня. По мере перемещения вниз по уровням иерархии цели конкретизируются.

3) Формулирование стратегии организации – третий этап стратегического менеджмента.

Когда мы говорим о стратегии фирмы, необходимо иметь в виду, что, с одной стороны, стратегия является детерминированной, т.е. четко спланированной, а с другой стороны, – стохастической, т.е. формирующейся под влиянием случайных факторов. Преобладание той или иной составляющей в итоговой стратегии фирмы зависит от уровня нестабильности среды функционирования компании. Чем выше нестабильность внешней среды, тем больше в стратегии компании случайного творческого подхода менеджеров к оценке ситуации.

Следовательно, стратегия – это комбинация из запланированных действий и быстрых решений по адаптации фирмы к новой ситуации, к новым возможностям получения конкурентных преимуществ и новым угрозам ослабления ее конкурентных позиций.

Стратегия – это модель, интегрирующая основные цели организации, ее политику и действия в некое единое целое. Стратегия – не просто представление о том, как вести себя по отношению к конкуренту или противнику. Она затрагивает более фундаментальные аспекты природы организации как инструмента коллективного восприятия и действия. Потенциально стратегия имеет дело со всем чем угодно: с товарами и процессами, клиентами и поставщиками, собственными ин-

тересами компании и ее социальными обязательствами, элементами управления и т.д. Правильно сформулированная стратегия позволяет упорядочить и распределить ограниченные ресурсы организации наиболее эффективным образом с учетом изменения внешней и внутренней среды.

Таким образом, стратегия организации – это средство достижения желаемых результатов (целей). Она в определенной степени воплощает в себе модель управления организацией, а следовательно, формирует наш образ мышления.

На формирование стратегии компании оказывают влияние многие факторы. Взаимодействие этих факторов носит специфический характер для каждой отрасли и компании и всегда изменяется во времени.[11]

Никогда выбор одинаковых стратегий не происходил в схожих ситуациях. Факторы, определяющие стратегию, всегда отличались один от другого, и, как правило, очень сильно. Поэтому менеджеру необходимо оценивать всю совокупность внешних и внутренних факторов, прежде чем принимать решение о выборе той или иной стратегии. К основным факторам, формирующим стратегии, можно отнести следующие:

- социальные, политические, гражданские и регулирующие нормы;
- привлекательность отрасли и условия конкуренции;
- специфические рыночные возможности и угрозы;
- сильные и слабые стороны организации, ее конкурентные возможности;
- личные амбиции, философия бизнеса и этические воззрения менеджеров;
- ценности и культура компании.

Следовательно, стратегия – это:

- собирательное понятие, объединяющее различные аспекты деятельности компании и находящее свое выражение во всем, что определяет жизнедеятельность организации;
- комплекс мероприятий по достижению намеченных целей, уточненных через правила и процедуры.

4) Реализация стратегического плана – четвертый этап стратегического ме-

неджмента

Четвертый этап стратегического менеджмента – выполнение стратегии – является самым сложным, так как именно здесь материализуются все разработки и намерения предыдущих этапов.

Анализ деятельности фирм, успешно реализовавших свои стратегии, показывает, что они в своей деятельности следовали следующим правилам.

Во–первых, цели, стратегии и планы были доведены до работников, с тем чтобы добиться с их стороны не только понимания того, что делает фирма, но и выработать у них обязательства перед фирмой по реализации стратегии, т.е. неформально вовлечь сотрудников в процесс выполнения стратегий.

Во–вторых, руководство своевременно обеспечивало поступление всех необходимых для реализации стратегии ресурсов, и имело план реализации стратегии в виде целевых установок и фиксировало достижение каждой цели [12].

В процессе реализации стратегии каждый уровень руководства решает свои определенные задачи и осуществляет закрепленные за ним функции. Решающая роль в организации выполнения стратегии принадлежит высшему руководству. Его деятельность на этой стадии может быть представлена в виде пяти последовательных шагов.

Первый шаг – углубленное изучение состояния среды, целей и разработанных стратегий. При реализации первого шага решаются следующие основные задачи:

– окончательное уяснение сущности определенных целей, выработанных стратегий, их корректности и соответствия друг другу, а также состоянию среды. Посредством этого как бы дается окончательное «добро» на реализацию стратегий. При этом возможны корректировки, если произошли изменения в среде, а также в том случае, если обнаружены недостатки в ранее проведенном анализе и выработке целей и стратегий;

– более широкое доведение идей стратегий и смысла целей до сотрудников фирмы с целью вовлечения сотрудников в процесс реализации стратегий.

Второй шаг состоит в том, что высшее руководство должно принять решения

по эффективному использованию имеющихся у фирмы ресурсов. При осуществлении второго шага проводится оценка ресурсов, принимаются решения по их распределению, а также по созданию условий для заинтересованного вовлечения сотрудников в процесс реализации стратегий. Важной задачей в этом случае является приведение ресурсов в соответствие с реализуемыми стратегиями. Для этого составляются специальные программы, выполнение которых должно способствовать получению дополнительных ресурсов или развитию имеющихся в наличии. Например, это могут быть программы повышения квалификации сотрудников.

На третьем шаге высшее руководство принимает решения по поводу организационной структуры. Выясняется соответствие имеющейся организационной структуры принятым к реализации стратегиям и, если это необходимо, вносятся соответствующие изменения в организационную структуру фирмы.

Четвертый шаг состоит в проведении необходимых изменений на фирме, без которых невозможно приступить к реализации стратегии. Проблема изменений исключительно тонкая, сложная и болезненная. Изменения не могут быть проведены без учета объективных факторов, задающих условия и возможности проведения таких изменений. Часто требуется несколько лет для того, чтобы провести серьезное изменение на фирме.

При принятии решения о проведении изменений очень важно не только концентрировать внимание на том, для чего необходимы изменения, к чему они должны привести, что и как следует изменить, но также и на том, как изменения будут восприняты, какие силы и в какой форме будут им сопротивляться, какой должен быть выбран стиль проведения изменений и какими методами они должны осуществляться.

Пятый шаг предусматривает пересмотр высшим руководством плана осуществления стратегии в том случае, если этого настоятельно требуют вновь возникающие обстоятельства. Стратегический план не догма, и, естественно, он может и должен при определенных обстоятельствах подвергаться модификации. Однако важно также избегать изменений плана всякий раз, когда появляются но-

вые обстоятельства. Новый план может быть принят тогда, когда он сулит значительно большие возможности получения выгод, чем существующий план.

Задача воплощения и реализации стратегии – самая сложная и длительная во всем стратегическом менеджменте. Она влияет на все аспекты управления и решается буквально во всех подразделениях компании. Работа по реализации стратегии начинается с поиска участков, на которых возможно улучшение производительности. Каждый менеджер должен решить, что нужно сделать во вверенном ему подразделении для реализации общей стратегии и как это сделать лучше всего. Полная реализация стратегии может потребовать от нескольких месяцев до нескольких лет.

Стратегия организации постоянно развивается. Всегда находится что-то новое, на что надо реагировать, и в результате этого открываются новые стратегические ниши. Поэтому задача усовершенствования стратегии бесконечна. Стратегия компании всегда должна сочетать в себе запланированную линию поведения и возможность оперативного реагирования на все новое. Таким образом, процесс стратегического менеджмента можно представить в виде непрерывной восходящей вверх спирали [13].

Выводы по первой главе

В ходе выполнения анализа теоретических основ разработки стратегии предприятия, можно сделать следующие выводы:

Стратегия – это общий, всесторонний план достижения цели.

Стратегическое планирование – набор действий и решений руководства, которые ведут к разработке конкретных стратегий, предназначенных для достижения предприятием своих целей, прежде всего, для того, чтобы обеспечить нововведения и изменения в деятельности предприятия.

Стратегия организации – это генеральный план действий, который определяет приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей.

Стратегическое управление, осуществляемое высшим руководством организации, предполагает установление динамического взаимодействия организации с внешним окружением с целью поиска и использования возможностей, позволяющих организации выжить в долгосрочной перспективе в условиях жесткой конкурентной борьбы.

Средствами осуществления стратегического управления являются стратегии поведения фирмы. Стратегии формируются исходя из миссии и целей организации, на основе анализа рыночной ситуации, потенциала фирмы, динамики жизни продукта и других факторов. Контроль за реализацией стратегии предполагает фиксацию того, приведет ли выбранная стратегия к достижению поставленных целей в будущем, и корректировку стратегии в соответствии со сложившимися условиями.

2 АНАЛИЗ ООО «ЛЫЖНАЯ БАЗА» И РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО ЕГО РАЗВИТИЮ

2.1 Характеристика предприятия и отрасли

Характеристика предприятия

Общие сведения об организации. Центр спорта и отдыха «Лыжная база» находится в Курчатовском районе Челябинска по адресу Комсомольский пр., 92.

Основными видами деятельности являются:

– организация массовых катаний на открытом ледовом катке,
– прокат зимнего спортивного инвентаря(лыжи беговые, коньки, тюбинги),
– деятельность ресторанов и кафе с полным ресторанным обслуживанием
– предоставление в аренду помещений,
– предоставление в аренду территорий
– предоставление в аренду аттракционов

В собственности организация имеет стадион с натуральным покрытием и асфальтовыми дорожками, большие огороженные территории с развитой инфраструктурой, отапливаемые здания, а также детские парковые аттракционы.

В силу того, что основным видом деятельности, приносящим более 70% дохода данной организации является деятельность по организации массовых катаний на открытом ледовом катке и прокат зимнего спортивного инвентаря, этот вид деятельности у данной организации следует рассматривать как основной.

Основным конкурентным преимуществом центра спорта и отдыха является обеспечение качественных услуг по приемлемой цене, возможность активного отдыха с использованием, как собственного, так и арендованного инвентаря.

На данный момент центр состоит из одной самостоятельной стратегической бизнес единицы, которая представляет собой юридически оформленное общество с ограниченной ответственностью. Миссия ООО «Лыжная база» заключается в создании максимального удовлетворения потребностей в досуге, активном отдыхе, потребностей в занятии физической культурой и оздоровлении самого широкого круга посетителей.

Полный список задействованной территории представлен в описании к рисунку 3

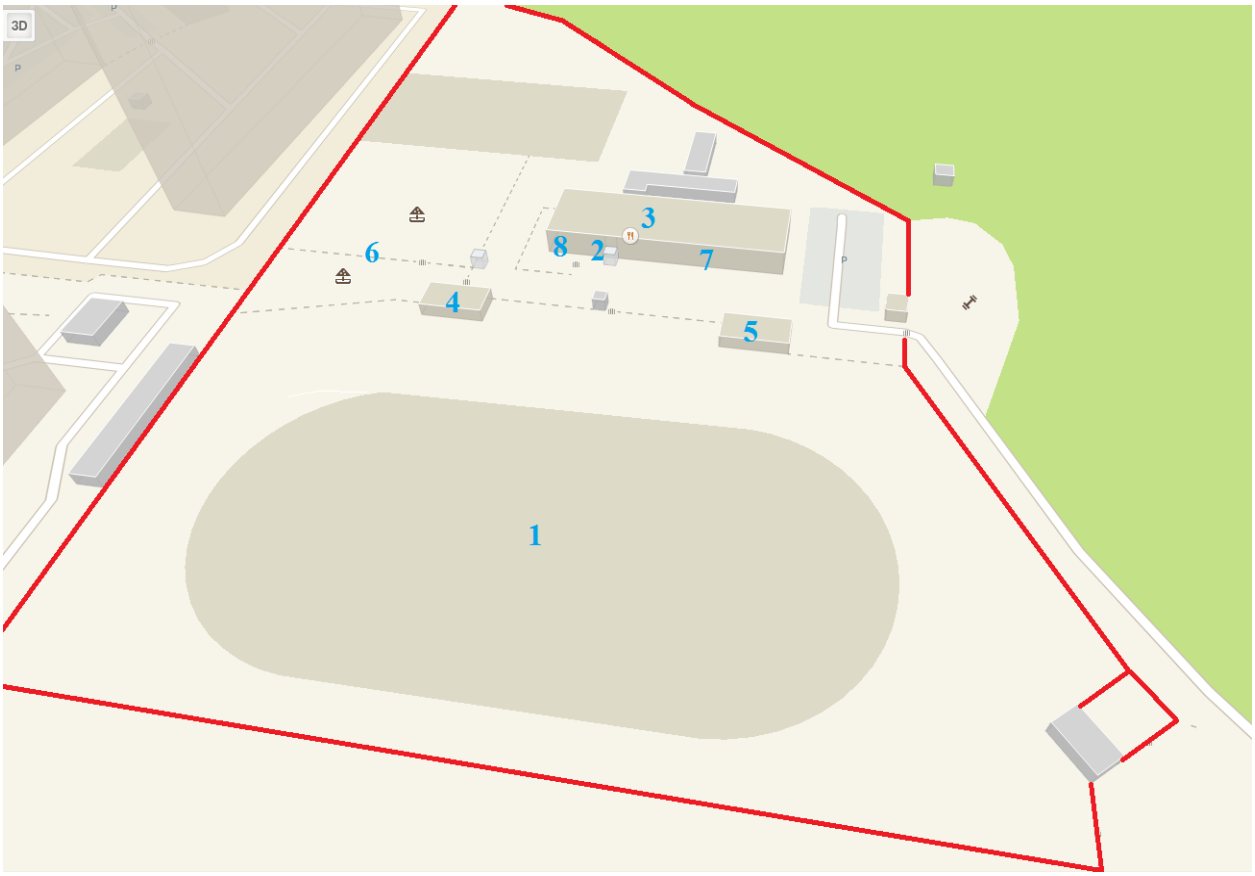

Рисунок 3 – территория центра спорта и отдыха «Лыжная база»

1) Открытый ледовый каток. В летний сезон на территории проводятся районные мероприятия, коммерчески не используется.

2) Гардероб, прокат спортивного инвентаря. В летний сезон помещения не используются.

3) Помещение сдано в аренду под кафе.

4) Помещение сдано в аренду под мастерскую по ремонту и заточке спортивного и хозяйственного инвентаря.

5) Помещение сдано в аренду под прокат зимнего и летнего спортивного инвентаря.

6) Территория с аттракционами сдана в аренду под детскую площадку. Используется только в летний сезон

7) Бильярд и настольный теннис. Собственность организации.

8) Помещение сдано в аренду спортивной школе по традиционному карате. Не используется только летом.

Исходя из миссии, в стратегическом планировании развития ООО «Лыжная база» ставятся следующие стратегические цели:

– увеличение доли рынка;
– вхождение в топ 3 лучших ледовых катков города
– улучшение репутации среди потенциальных и существующих клиентов;
– расширение видов деятельности предприятия;
– минимизация влияния фактора сезонности
– уменьшение затрат по сравнению с затратами основных конкурентов
– рационализация использования имеющихся у организации ресурсов

Миссия определяет и стратегию организации–путем удовлетворения потребностей горожан и создания им комфортных условий быть частью активного общественного пространства.

Главной ценностью для организации является поддержание длительных отношений с жителями города.

Особенностью выделяющей организацию является её расположение в Северо–западном парке. Парк является излюбленным местом времяпрепровождения горожан. Главными преимуществами парка являются его расположение вблизи густонаселённых спальных районов, также площадь парка сравнима с площадью самого большого парка города Челябинска.

В 2018 году были начаты работы по благоустройству эко парка Северо–западный. В нём планируют создать девять зон досуга. Проект очень интересный, он удачно вписывается в современную концепцию развития Челябинска, которую реализуют к предстоящим саммитам.[14]

Характеристика отрасли. Катание на коньках является одним из любимых развлечений россиян в зимний период. Развлечение традиционно считается семейным, поэтому подходит, фактически, для всех возрастов.

В Челябинске открытые ледовые катки существовали всегда, но, как правило, они организовывались муниципальными властями. Ледовые катки можно условно разделить на три типа: под открытым небом, снабженные воздухоопорной и металлической конструкцией. Первый вариант является наиболее дешевым, а третий, соответственно, самым дорогим. Как правило, в крупных городах и мегаполисах публика более требовательна, поэтому предприниматели возводят катки, оснащенные металлоконструкцией. В регионах же чаще всего строят подобные места проведения досуга под воздухоопорной конструкцией, которая представляет собой большой тент. Что же касается открытых катков, то на зимнее время они организовываются практически повсеместно. Создание открытого ледового катка не обязательно предполагает организацию катка большой площади, предполагающую заведомо высокие затраты.[15]

Единых требований к качеству ледового покрытия открытой ледяной площадки предназначенной лишь для любительского катания не существует. Соблюдать строгие предписания обязаны только арены, принимающие спортивные соревнования. Если каток частный, очевидно, что поддерживать его в хорошем состоянии необходимость осознанная – от неё зависит число посетителей.[16]

Погодные условия в момент сооружения ледового покрытия играют важную роль. Заливать лёд рекомендуется при температуре воздуха не выше –4–5. При температуре выше всего на один градус замерзать ваш каток будет целый день. Однако и слишком при температуре воздуха ниже –15 градусов при заливании поверхности холодной водой возникает так называемый эффект «ледяной подушки»: сверху образуется корка льда, под которой вода растекается, образуя пустоты. Верхний слой такого катка непрочный и со временем трескается и проваливается.

Перед началом заливки поле будущего катка требует подготовки. Основание уплотняется. Снег укатывается до состояния, когда по нему можно ходить не проваливаясь.

Для нормальной эксплуатации катка в течение сезона в первый залив необ-

ходимо наморозить слой льда толщиной не менее 10–15 сантиметров. По статистике, выданной специалистами, за один день посетители катка обычно срезают коньками 2–3 сантиметра льда. Выравнивание льда производят горячей водой путём заглаживания, предварительно убрав снег и ледяную стружку. На «Лыжной базе»Для заливания и выравнивания льда используется переделанная под данный вид работы неспециализированной техника. Является аналогом дорогостоящим машинам для заливки ледовых арен. Использование такой техники, позволяет потратить на выравнивание хоккейного корта размерами 1800 $м^2$в среднем около одного кубометра воды. К тому же вся процедура занимает не более 40 минут.[17]

Готовые катки должны своевременно подвергаться уборке и мелкому ремонту. Рекомендуется проводить обслуживание (подметать от снега и мусора) ледовой площадки ежедневно. Допустимо подметать каток раз в 2–3 суток. В снегопад снегоуборочные работы должны быть проведены сразу же после его окончания.

В настоящее время в городе Челябинске существуют один закрытый и восемь открытых платных ледовых катков. Каток на Площади Науки на крыше ТК «Курчатов» сравнительно новый, он открылся в 2017 году. Помимо этого в Челябинске с каждым годом растёт количество бесплатных ледовых площадок. В 2018 году было залито 78 бесплатных катков, на 10 больше, чем в 2017 году. Самыми крупными ледовыми катками являются: Ледовый дворец «Уральская молния», Каток в парке им. Пушкина и «Лыжная база». В северо–западной части города каток «Лыжная база» является единственным, что может сыграть решающую роль для посетителей. В тёплое время года остаётся доступным только крытый ледовый каток – «Уральская молния». [18]

Сильное влияние оказывают существующие конкуренты. Интенсивность конкуренции очень высока. Помимо коммерческих катков, весомую часть клиентов забирают бесплатные дворовые ледовые площадки. Необходимо четкое понимание того, как компания должна вести себя относительно конкурентов. С развитием транспортной инфраструктуры для посетителей всё большую роль играет не местоположение ледовых катков, а качество оказываемых услуг, а именно: каче-

ство ледового покрытия, удобство раздевалок, новизна, чистота и исправность спортивного инвентаря и т.д. Однако, если говорить об угрозе прихода новых игроков рынка, то она выражена не так сильно, поскольку для отрасли характерны ощутимые входные барьеры. Проведем сравнение ООО «Лыжная база» с организациями– конкурентами по качеству и удобству предоставляемых ими услуг (таблица 1).

Таблица 1 – Сравнительный анализ

№	Название	Услуги					
		Близость парковки	Высокое качество льда	Гардероб	Заточка коньков	Общепит	Большая площадь
1	Уральская молния	+	+	+	+	+	+
2	В парке Пушкина	–	+	+	+	+	–
3	В парке Гагарина	–	–	+	+	+	–
3	В парке Гагарина	–	–	+	+	+	–
4	Лыжная база	+	–	+	+	+	+
5	В парке Терешковой	–	+	+	–	–	–
6	Стадион Мечел	+	–	+	+	+	+
7	В Саду Победы	+	+	+	+	+	–
8	На Площади Науки	+	–	+	–	+	–

Анализ внутренней среды предприятия необходим для выявления наиболее сильных и слабых сторон, способных влиять на выработку стратегических решений.

Стоит справедливо отметить, что в компании недостаточно хорошо поставлен поиск и внедрение новых технологий. Нет структуры, которая бы специализированно этим занималась.[19]

Маркетинговая деятельность для сферы услуг является во многом определяющей, поэтому ей должно уделяться особое внимание. Физкультурно–оздоровительные организации недостаточно внимания уделяют работе с непосредственными потребителями услуг – лицами, занимающимися

оздоровительной физической культурой, спортсменами–любителями. В данном случае существует ряд проблем, решение которых не приведено в действие. Компания не имеет оптимальной системы организации маркетинга, поэтому для предприятия необходимо совершенствовать маркетинговую деятельность.

Ещё одним слабым местом в маркетинговой деятельности компании являются интернет–коммуникации. У ООО «Лыжная база» отсутствует собственный сайт. Объявления и новости размещаются в группе в социальных сетях. Такое решение создает затруднения посетителям в получении необходимой информации, но при этом исключает затраты на ведение полноценного сайта.

Рассмотрим кадровую составляющую компании.

При анализе факторов внешней среды, для данной отрасли не наблюдается дефицита кадровых ресурсов.

Весь персонал можно разделить на две основных категории: работников сервиса и работников, обслуживающих сам каток, выравнивая ледяную поверхность. Качество поверхности зависит от квалификации технолога по заливке льда, поэтому этот специалист считается одним из наиболее важных в штате ледового катка.

Так же создания третьей категории персонала – инструкторов, можно не только повысить уровень безопасности клиентов, но и создать возможность оказания дополнительного вида услуг.[20]

Информацию, полученную в результате анализа макроокружения и микроокружения компании, а также его внутренней среды следует собирать в итоговую таблицу – матрицу SWOT и проанализировать взаимовлияние возможностей и угроз среды и сильных и слабых сторон компании, определить дальнейшие действия, необходимые для усиления положительного влияния и нейтрализации отрицательного.

По результатам составлена исходная матрица SWOT, генерирующая значимые возможности и угрозы, сильные и слабые стороны компании (таблица 2)

Таблица 2 – Исходная матрица SWOT–факторов

Сильные стороны:	Слабые стороны:
• большой потенциал развития предприятия • наработанная база клиентов(среднего уровня дохода); • сопутствующие услуги • развитая инфраструктура • известность	• немолодая организация со сложившейся репутацией; • отсутствие четкой стратегии развития; • узкий ассортимент оказываемых услуг • высокая зависимость от фактора сезонности • отсутствие работы с клиентами; • высокий износ здания; • высокий износ инвентаря, сдаваемого в прокат • отсутствие рекламы
Возможности:	Угрозы:
• развитие муниципальными властями прилегающих территорий • пропаганда спорта и здорового образа жизни • высокая эффективность коммуникационной политики • устойчивый спрос на услуги катания и проката • популяризация хоккея и фигурного катания	• высокая степень конкуренции в отрасли • возникновение новых конкурентов • постоянное обновление прокатного инвентаря конкурентами • увеличение себестоимости

На основе матрицы были обозначены проблемы, стоящие перед компанией. Эти проблемы обусловлены имеющимися положительными и отрицательными факторами внутри ООО «Лыжная база», а также имеющимися внешними угрозами и возможностями.

Согласно этому следует обозначить основные стратегические направления по улучшению положения центра спорта и отдыха в ближайшем будущем:

1) Повышение квалификации менеджмента, внедрение новых совершенных методик управления;

2) Расширение ассортимента предлагаемых услуг;

3) Привлечение денежных средств для модернизации основных средств;

4) Привлечение денежных ресурсов для расширения перечня предлагаемых услуг и продвижения их на рынок.

Можно заключить, что в настоящее время в Челябинске в данной сфере растёт конкуренция, повышается качество услуг, открываются новые катки. Среди горожан данный вид развлечений не теряет своей популярности и по сей день.

2.2 Анализ финансового состояния ООО «Лыжная база»

Финансовый анализ является базой для разработки экономической стратегии предприятия. Финансовое состояние предприятия характеризуется системой показателей, отражающих состояние капитала в процессе его кругооборота и способность субъекта хозяйствования финансировать свою деятельность на фиксированный момент времени.

В качестве инструментов финансового анализа будут использованы: горизонтальный и вертикальный анализ баланса, анализ ликвидности и финансовой устойчивости, оценка деловой активности и показателей рентабельности.

Информационной базой для анализа финансового состояния предприятия послужили данные годовой бухгалтерской отчетности ООО «Лыжная база» за четыре года и отчета о прибылях и убытках за два года.

− Анализ состава и структуры источников формирования капитала и его размещения

Для анализа структуры показателей предприятия используют вертикальный финансовый анализ актива и пассива баланса. Этот вид анализа уделяет внимание изучению относительных показателей. Целью данного анализа является определение удельного веса отдельных статей в балансе и оценка его колебаний.

Еще одним способом изучения финансового состояния предприятия является горизонтальный анализ динамики показателей. На его основании можно проследить изменение балансовых статей за период и установить причины происходящих изменений.

Для наглядного проведения вертикального анализа бухгалтерского баланса составим единую таблицу за последние три года (таблица 3), для отчета о прибылях и убытках (таблица 4).

Таблица 3 – Вертикальный анализ бухгалтерского состояния предприятия

Статья	Показатель в абсолютном выражении, тыс руб.			Удельный вес показателя, %		
	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декаб-ря 2016 г.	На 31 де-кабря 2017 г.	На 31 де-кабря 2018 г.
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ						
Основные средства	1 871,00	1 618,00	1 346,00	21,47	26,33	11,52
Прочие внеоборотные активы	4 098,00	4 098,00	7 672,00	47,02	66,69	65,65
ИТОГО по разделу I	5 969,00	5 716,00	9 018,00	68,48	93,02	77,16
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				–	–	–
Запасы	–	–	–			
Дебиторская задолженность	–	25,00	30,00		0,41	0,26
Денежные средства и денежные эквиваленты	2 742,00	401,00	2 639,00	31,46	6,53	22,58
Прочие оборотные активы	5	3	0	0,06	0,05	0,00
ИТОГО по разделу II	2747,00	429,00	2 669,00	31,52	6,98	22,84
БАЛАНС	8 716,00	6 145,00	11 687,00	100,00	100,00	100,00
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ						
Уставный капитал	4 746,00	4 746,00	16950,00	54,45	77,23	145,03
Добавочный капитал	8 622,00	8 622,00	8 622,00	98,92	140,31	73,77

Окончание таблицы

Статья	Показатель в абсолютном выражении, тыс руб.			Удельный вес показателя, %		
	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2018 г.
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	–12 587,00	–13 048,00	–13 410,00	–144,41	–212,34	–114,74
ИТОГО по разделу III	78,00	320,00	12 162,00	–1 239,00	–461,00	11 842,00
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА						
ИТОГО по разделу IV	–	–	–			
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА						
Заемные средства	7 528,00	5 528,00		86,37	89,96	0,00
Кредиторская задолженность	407,00	297,00	–475,00	4,67	4,83	–4,06
ИТОГО по разделу V	7 935,00	5 825,00	–475,00	91,04	94,79	–4,06
БАЛАНС	8 716,00	6 145,00	11687,00	100,00	100,00	100,00

Таблица 4– Вертикальный анализ отчета о прибылях и убытках

Показатель	Показатель в абсолютном выражении, тыс руб.			Удельный вес показателя, %		
	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2018 г.
Выручка	4 768,00	4 210,00	4 179,00	100,00	100	100
Себестоимость продаж	3 546,00	(4 707,00)	(5 003,00)	74,37	(111,81)	(119,72)
Валовая прибыль	1 222,00	–497,00	–824,00	25,63	–11,81	–19,72
Прочие доходы	1 222,00	–497,00	–824,00	25,63	–11,81	–19,72
Прочие расходы		–	–			
Прибыль (убыток) до налогообложения	1 222,00	–497,00	–824,00	25,63	–11,81	–19,72
Прочее		–	–			
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	1 222,00	–497,00	–824,00	25,63	–11,81	–19,72

Выполнив необходимые расчеты можно сделать следующие выводы по структуре баланса:

– Раздел внеоборотных активов предприятия образован статьями«основные средства»за рассматриваемый период значение находится в пределах от 11,5 до 28% и «Прочие внеоборотные активы» за рассматриваемый период значение находится в пределах от 53,5 до 65,7%.

– Раздел оборотные активы формируется за счет статьи «запасы» «денежные средства и эквиваленты» (16 – 22,6%).

– Раздел собственный капитал изменялся не за счет изменения какой–либо статьи раздела, а счет изменения ВБ, и вследствие этого, изменялась доля каждой из статей. Но за последний отчетный период произошло стремительное увеличение уставного капитала. Также изменения претерпевает статья «непокрытый убыток» (148,2 – 114,7%).

– Раздел долгосрочных обязательств отсутствует у данного предприятия.

– Раздел краткосрочных обязательств сформирован и изменяется за счет таких статей как «заемные средства» (86,4 – 0%) и «кредиторская задолженность»

Анализируя отчет о прибылях и убытках заметно, что выручка предприятия уменьшается незначительно. Наибольшая выручка была получена в 2016 году и составляет 4 768 тыс руб. Наблюдается тенденция повышения себестоимости (74,4 – 119,7 %).

Начиная с 2017 года чистая прибыль переходит в убыток. Основными факторами снижения чистой прибыли предприятия к концу 2017 года по сравнению с 2016годом является снижение выручки одновременно с ростом себестоимости продаж. В целом по данному анализу отчетности можно сказать, что ежегодно предприятие претерпевает весомые структурные изменения баланса.

Для наглядного проведения горизонтального анализа бухгалтерского баланса составим единую таблицу за последние три года (таблица 5), Для наглядного проведения горизонтального анализа отчета о прибылях и убытках так же составим единую таблицу (таблица 6).

Таблица 5– Горизонтальный анализ бухгалтерского состояния предприятия

Статья	Показатель в абсолютном выражении, тыс руб.			Изменение показателя в абсолютном выражении, тыс руб.			Темп прироста, %		
	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2018 г.	за 16 г.	за 17 г.	за 18 г.	за 16 г.	за 17 г.	за 18 г.
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ									
Основные средства	1 871,00	1 618,00	1 346,00	–268,00	–253,00	–272,00	–12,53	–13,52	–16,81
Прочие внеоборотные активы	4 098,00	4 098,00	7 672,00	–	–	3 574,00	–	–	87,21
ИТОГО по разделу I	5 969,00	5 716,00	9 018,00	–268,00	–253,00	3 302,00	–4,30	–4,24	57,77
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ							–	–	–
Запасы	–	–	–				–	–	–
Дебиторская задолженность	–	25,00	30,00	–	–	5,00	–	–	20,00
Денежные средства и денежные эквиваленты	2742,00	401,00	2639,00	1520,00	–2341,00	2238,00	124,39	–85,38	558,10
Прочие оборотные активы	5,00	3,00	0	–190,00	–2	–3	–97,44	–40,00	–100,00
ИТОГО по разделу II	2747,00	429,00	2 669,00	1330,00	–2318,00	2240,00	93,86	–84,38	522,14
БАЛАНС	8 716,00	6 145,00	11687,00	1062,00	–2571,00	5542,00	13,88	–29,50	90,19
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				–	–	–	–	–	–
Уставный капитал	4 746,00	4 746,00	16950,00	–	–	12204,00	–	–	257,14
Добавочный капитал	8 622,00	8 622,00	8 622,00	–	–	–	–	–	–
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	–12 587,00	–13 048,00	–13 410,00	–1239,00	–461	–362	10,92	3,66	2,77
ИТОГО по разделу III	781,00	320,00	12 162,00	–1239,00	–461,00	11842,00	–61,34	–59,03	3 700,63

Окончание таблицы

Статья	Показатель в абсолютном выражении, тыс руб.			Изменение показателя в абсолютном выражении, тыс руб.			Темп прироста, %		
	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2018 г.	за 16 г.	за 17 г.	за 18 г.	за 16 г.	за 17 г.	за 18 г.
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА									
ИТОГО по разделу IV	–	–	–						
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА									
Заемные средства	7 528,00	5 528,00	0	2 000,00	–2 000,00	–5 528,00	36,18	–26,57	–100
Кредиторская задолженность	407,00	297,00	–475,00	301,00	–110,00	–772,00	283,96	–27,03	–259,93
ИТОГО по разделу V	7 935,00	5 825,00	–475,00	2 301,00	–2 110,00	–6 300,00	40,84	–26,59	–108,15
БАЛАНС	8 716,00	6 145,00	11 687	1 062,00	–2 571,00	5 542,00	13,88	–29,50	90,19

Таблица 6 – Горизонтальный анализ отчета о прибылях и убытках

Показатель	Показатель в абсолютном выражении, тыс руб.			Изменение показателя в абсолютном выражении, тыс руб.		Темп прироста, %	
	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2018 г.	За 2017 год	За 2018 год	За 2017 год	За 2018 год
Выручка	4768,00	4 210,00	4 179,00	–558,00	–31,00	–11,70	–0,74
Себестоимость продаж	(3546,00)	(4 707,00)	(5 003,00)	–1161,00	–296,00	32,74	6,29
Валовая прибыль	1222,00	–497	–824	–1719,00	–327,00	–140,67	–65,79
Прибыль (убыток) от продаж	1222,00	–497	–824	–1719,00	–327,00	–140,67	–65,79
Прочие расходы	–	–	–	–	–	–	–
Прибыль (убыток) до налогообложения	1222,00	–497	–824	–1719,00	–327,00	–140,67	–65,79
Прочее	–	–	–	–	–	–	–
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	1222,00	–497	–824	–1719,00	–327,00	–140,67	–65,79

По данным анализируемого баланса можно сделать вывод, что динамика изменения валюты баланса нестабильна, общая стоимость имущества предприятия уменьшилась на 29,5% в 2017 г. и выросла на 90,2% за 2018 г.Наглядно динамика валюты баланса за рассматриваемый период приведена в рисунке 4.

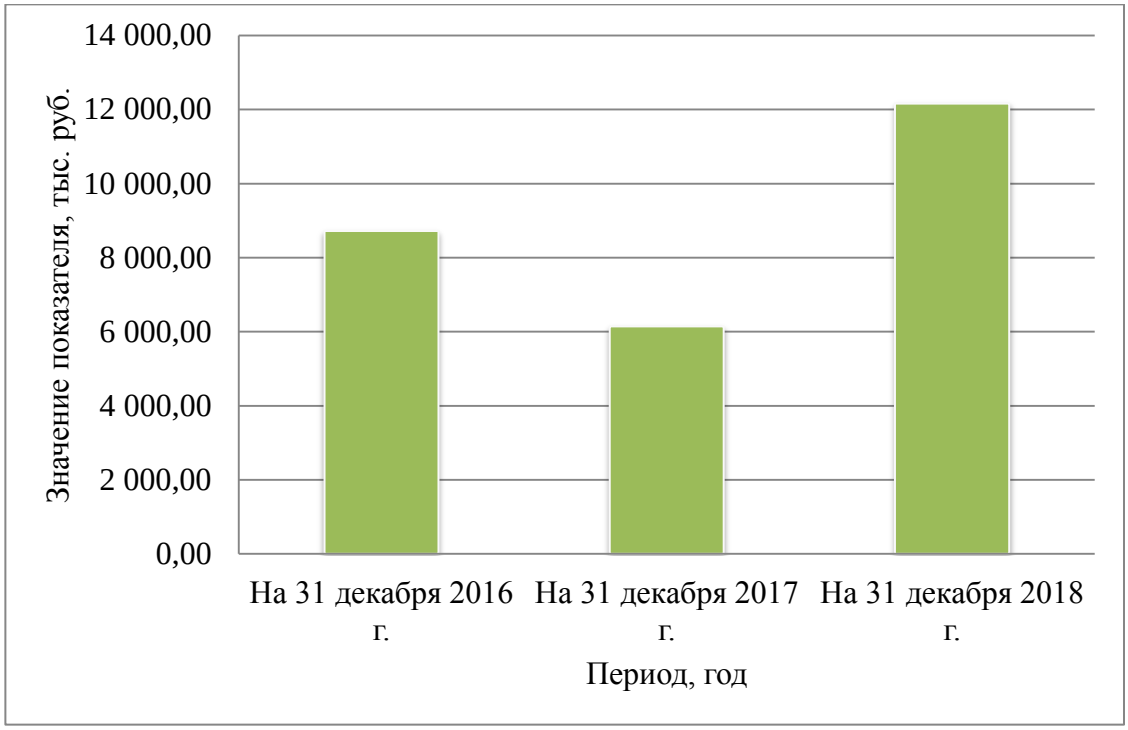

Рисунок 4 – Динамика валюты баланса

Увеличение валюты баланса говорит о возможном росте объема хозяйственной деятельности, повышении производственных мощностей, что положительно характеризует положение предприятия. Увеличение валюты баланса в 2018 году вызвано увеличением внеоборотных активов.

ООО«Лыжная–база» за весь анализируемый период имеет «тяжелую» структуру актива: доля внеоборотной его части составляет 8% на конец 2016 года, 93% – на 2017 год и 77% – на конец 2018 года.

Оценка динамики и структуры внеоборотных активов

Анализ внеоборотных активов необходим для оценки производственных возможностей организации и перспектив ее развития. Именно величина внеоборотных активов во многом определяет важнейшую экономическую характеристику

организации – ее производственную мощность, а в сопоставлении с фактическим объемом производства – степень использования производственной мощности. Рассмотрим структуру внеоборотных активов с 2016 по 2018 гг.(Рисунок 5)

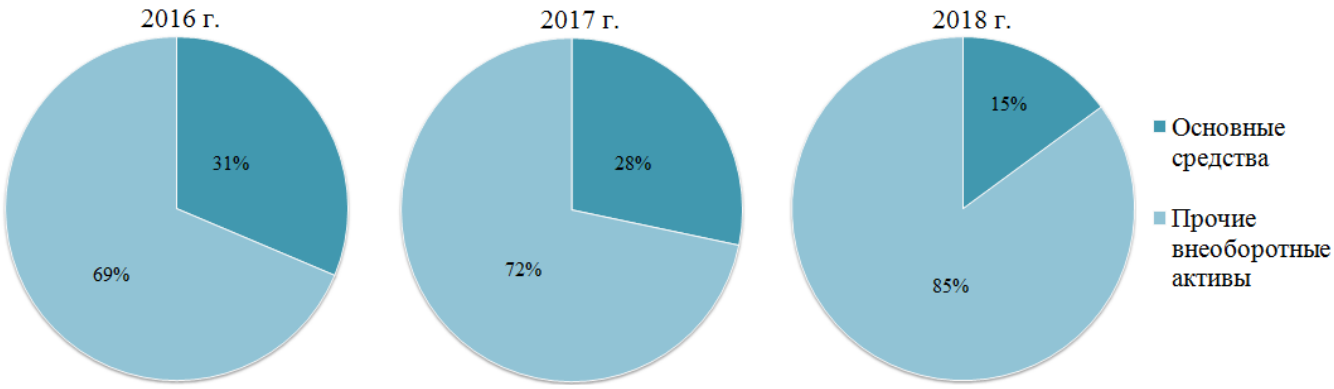

Рисунок 5 – Структура ВОА за период 2016 по 2018гг.

Во всем периоде в структуре внеобортных активов преобладают прочие внеоборотные активы. Малая величина доли основных средств является свидетельством ненадежности бизнеса.

В 2017 году по сравнению с предыдущим годом величина основных средств в структуре внеоборотных активов снизилась на 3п.п., и поскольку величина прочих внеоборотных активов не изменяется, уменьшается доля основных средств. Предприятие постепенно избавляется от устаревших основных средств.

В 2018 году происходит увеличение прочих внеоборотных активов. По сравнению с прошлыми годами рост составляет в абсолютном выражении 3 574 тыс руб. или 87%. Основные средства продолжают уменьшаться, их доля в структуре ВОА с учётом роста прочих ВОА уменьшилась на 13п.п.Организация избавляется от устаревших основных средств, вкладывая денежные средства в объекты НИОКР, новое оборудование, требующее монтажа.

Итак, за период 2016г.–2018г. доля ВОА значительно увеличилась в 2018г.(Рисунок 6), поскольку именно в этом году наблюдается увеличение вложения средств в новое оборудование. Необходимо отметить, что в течение каждого анализируемого периода в структуре ВОА преобладают прочие ВОА.

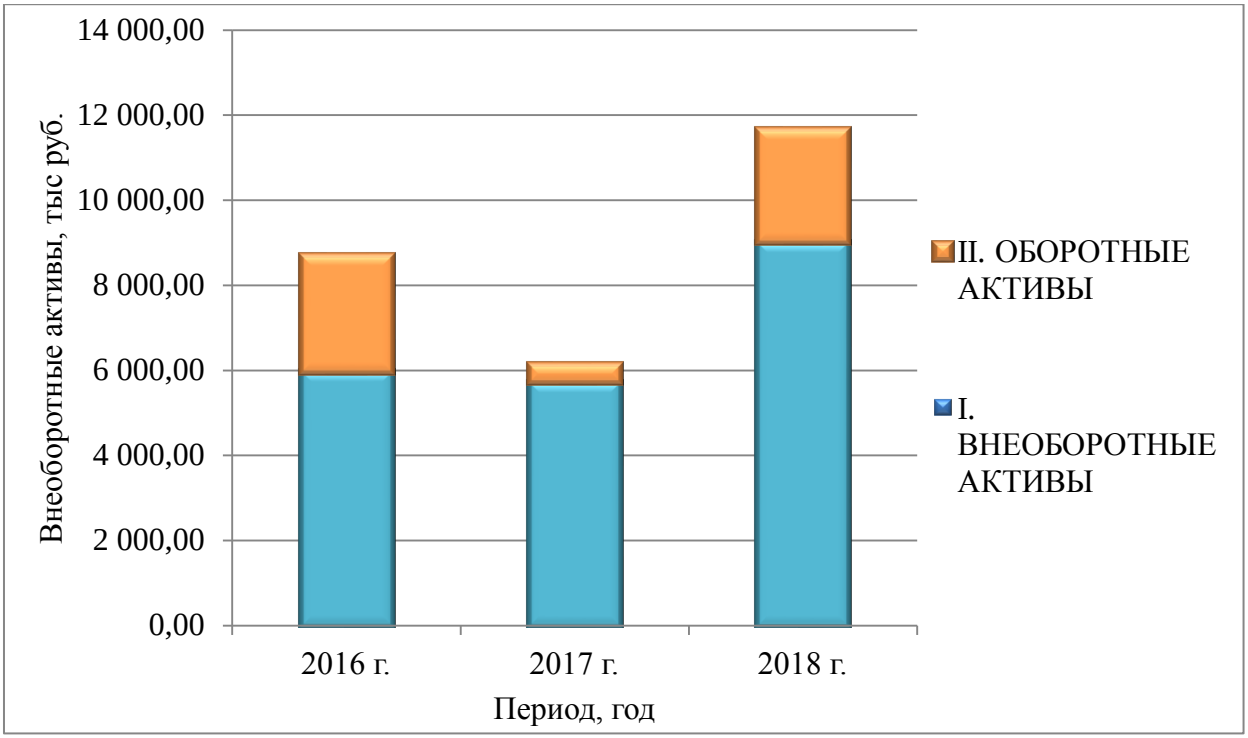

Рисунок 6 – Динамика и структура активов 2016–2018гг.

Поскольку основные средства предприятия устарели и предприятие занимается строительством новых и обновлением старых основных средств. Таким образом, предприятие ориентируется на расширение основной деятельности, в будущем, что может являться положительной тенденцией.

В 2016 – 2018 гг. основную долю в структуре внеоборотных активов занимают статья прочие внеоборотные активы, в абсолютном выражении – 7 672 тыс руб. на конец 2018 года. Данная ситуация говорит об отвлечении денежных ресурсов предприятия на объекты НИОКР, оборудование, требующее монтажа, что негативно влияет на его текущее финансовое положение, но с другой стороны в долгосрочной перспективе вложения в прочие внеоборотные активы приведут к увеличению объёма хозяйственной деятельности предприятия.

Анализ динамики и структуры выручки. Выручка – это один из показателей характеристики деятельности предприятия. Выручка в своем общем значении представляет собой количество денежных средств или иных ценностей, которые компания может получить за определенное время своей деятельности, осуществ-

ляя реализацию товаров и услуг. Рассмотрим динамику и структуру выручки ООО «Лыжная база» за 2016–2018 гг. на рисунке 7.

Рисунок 7 – Динамика и структура выручки ООО «Лыжная база» за 2016–2018 гг.

На гистограмме видно, что выручка предприятия стабильно снижается. Из выручки формируется прибыль разных уровней, причем ее размер напрямую зависит от величины объемов продаж. Следует отметить, что с 2017 года у организации появляется убыток, что, безусловно является отрицательным фактом, так как снижение продаж вместе с повышением себестоимости будет дальше усугублять кризисное положение организации.

Оценка динамики собственного капитала предприятия. Самым значимым элементом собственного капитала является располагаемый капитал, а в его составе –

инвестированный и накопленный капитал. По их соотношению и динамики оценивают деловую активность и эффективность деятельности организации. Тенденция к увеличению удельного веса накопленного капитала свидетельствует о способности организации наращивать средства, вложенные в активы, и характеризует реальный рост ее финансовой устойчивости.

Значение непокрытого убытка обозначает фактическую сумму убытка, которую организация понесла за все время осуществления своей деятельности при отсутствии возможности покрыть её резервами. Динамика величины непокрытого убытка представлена рисунке 8.

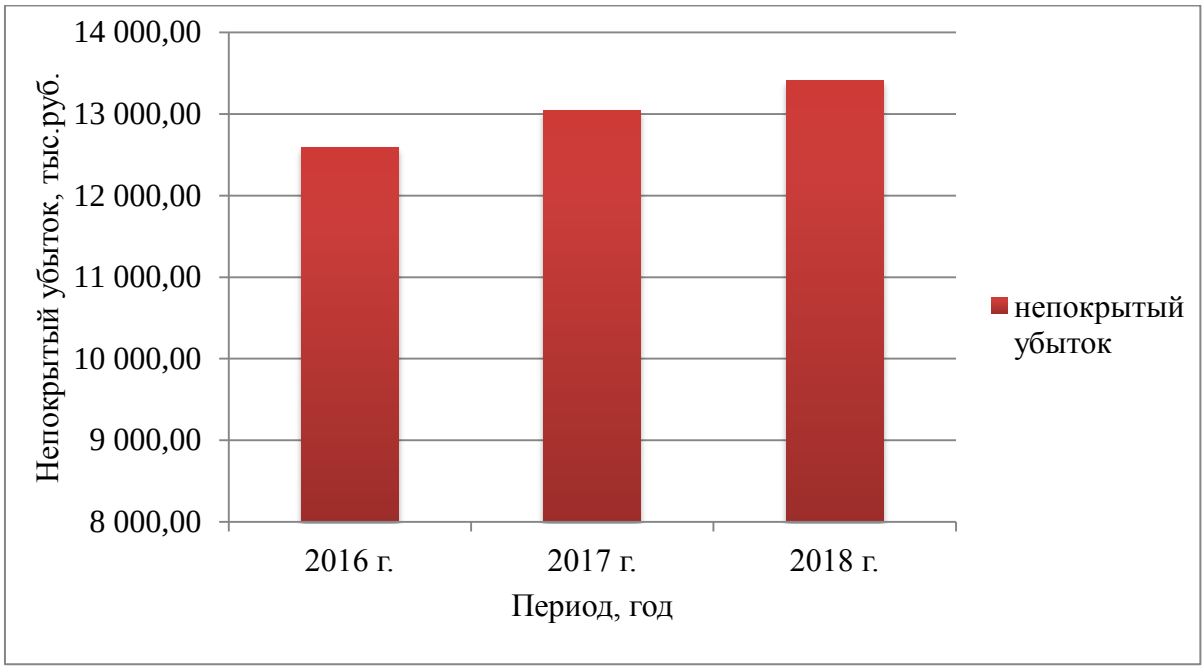

Рисунок 8– Динамика непокрытого убытка 2016–2018 гг.

Устойчивая тенденция увеличения непокрытого убытка является следствием снижения конкурентоспособности продаваемых услуг, что требует изменения стратегии продаж или перепрофилирования производства. При отсутствии инвестиций в деятельность компания прекращает рост, и ее доходы могут сократиться (из–за падения конкурентоспособности, большого износа основных средств и по другим связанным с отсутствием инвестиций причинам).Рассмотрим динамику изменения уставного капитала по годам на рисунок 9.

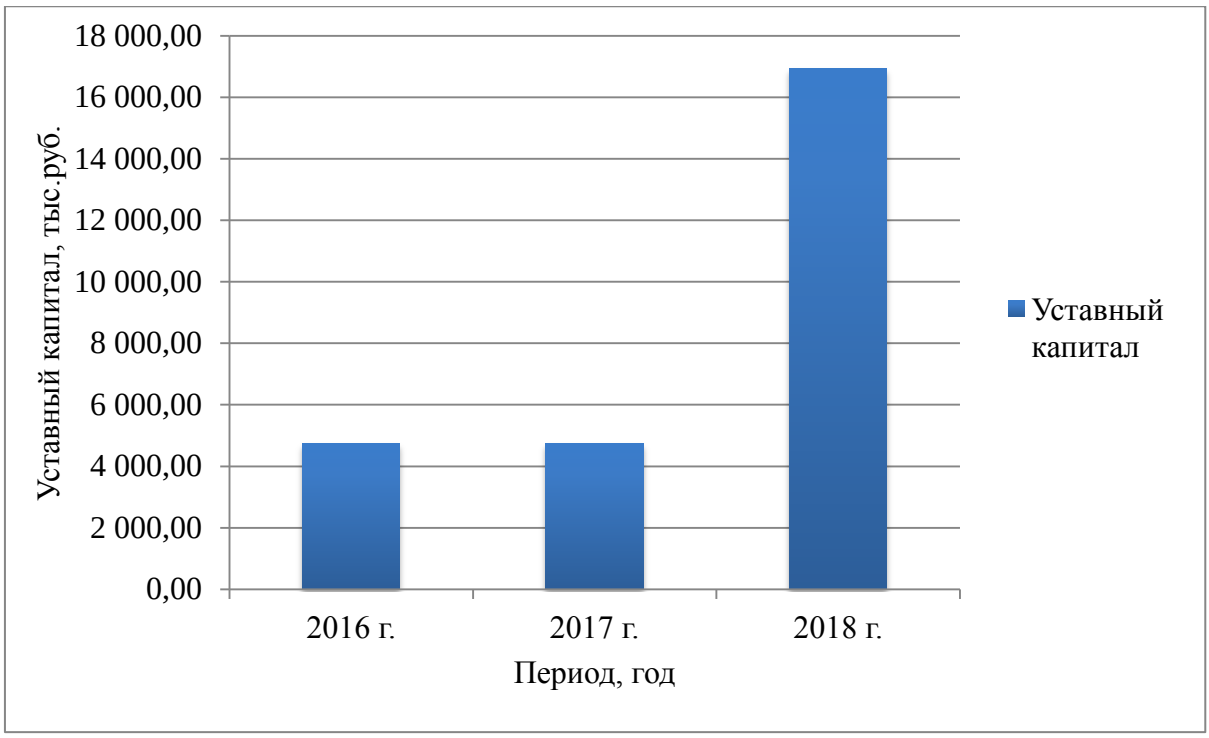

Рисунок 9 – Структура капитала ООО «Лыжная база» за 2016–2018гг.

До 2018 года значения уставного капитала оставалось неизменным. В 2018 году путем вклада в уставный капитал учредителями организации его значение вросло на 12 204 тыс руб. в абсолютном выражении. Данный факт можно описать положительно, так как величина собственного капитала определяет деятельность компании, поскольку от величины собственных средств зависит стабильность организации и устойчивость его финансового положения.

Оценка динамики и структуры краткосрочных обязательств предприятия

Краткосрочные обязательства – долги юридического лица, которые требуется погасить в срок до одного года с момента наступления отчетной даты. Для решения оперативных задач большинство компаний вынуждено прибегать к использованию краткосрочных займов. Общий объем краткосрочных обязательств компании непосредственно зависит от деятельности компании на рынке. Чем активнее деятельность и выше объемы продаж, тем больше и расходы организации. Таким образом, возрастает и сумма предстоящих расходов.

Рассмотрим структуру краткосрочных обязательств ООО «Лыжная база» на Рисунке 10.

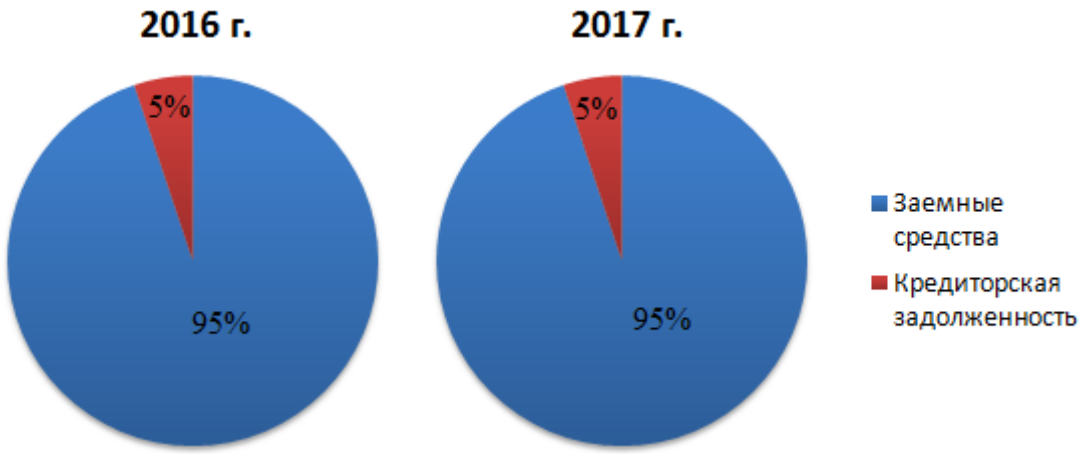

Рисунок 10 – Структура краткосрочных обязательств за 2016 – 2017 гг.

Краткосрочные обязательства в 2016 г. представлены двумя статьями: краткосрочные заёмные средства (составляют 7 528 тыс руб. – 95% в общей сумме краткосрочных обязательств), кредиторская задолженность (407 тыс руб. – 5 % краткосрочных обязательств). Доля заемных средств свидетельствует о наличии у предприятия займов и кредитов на срок не более 1 года. Кредиторская задолженность говорит о неоплаченных товарах от поставщиков.

В 2017 году наблюдается снижение заёмных средств, которые составляют 5 528 тыс руб., пропорционально заемным средствам уменьшилась и кредиторская задолженность. Структура осталась такой же как и в 2016 году. Уменьшение краткосрочных обязательств говорит о том, что в данном периоде осуществлялись выплаты по возникшим обязательствам и непогашенным в предыдущие периоды. Данная ситуация может привести к улучшению финансового положения организации.

Рассмотрим динамику изменения величины краткосрочных обязательств за период с 2016 по 2018 год на рисунке 11.

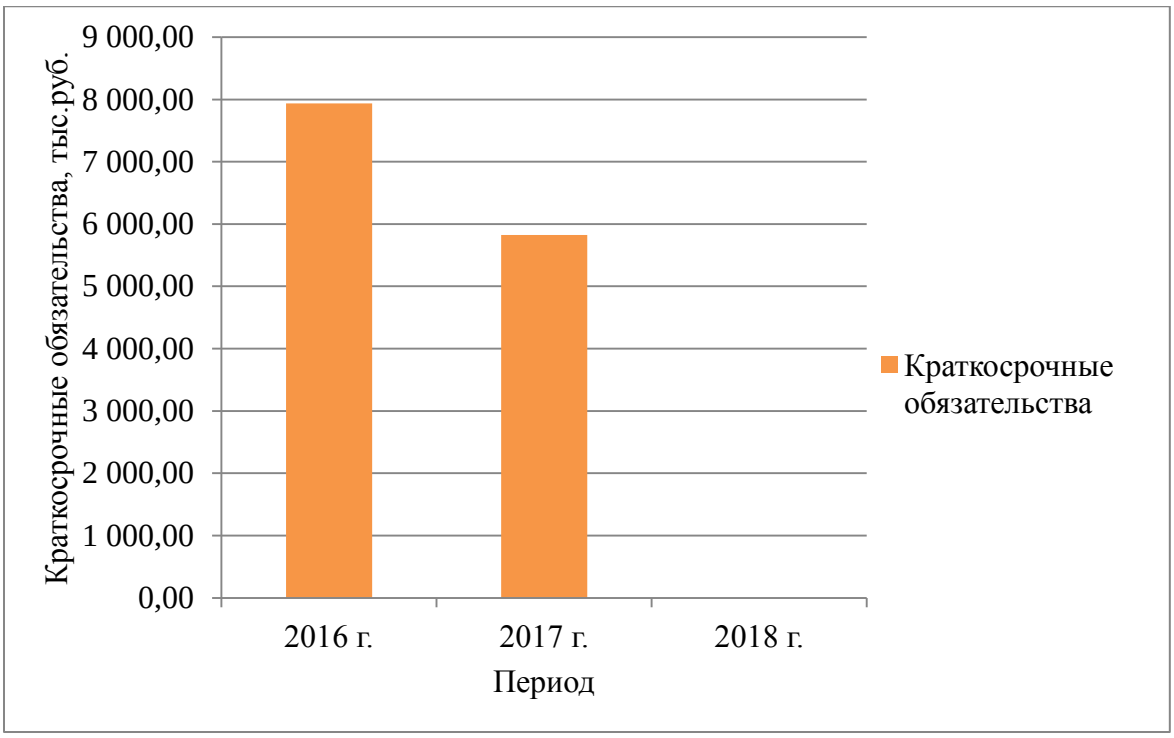

Рисунок 11 – Динамика изменения краткосрочных обязательств за 2016–2018г.

В 2018 году осуществилось полное погашение краткосрочных обязательств. Отсутствующая кредиторская задолженность свидетельствует об оплаченных товарах от поставщиков, погашении задолженности перед персоналом и отсутствии задолженности по налогам и сборам.

В 2017 году существенно уменьшилась величина заёмных средств и составила 3. Можно сделать вывод, что предприятие уменьшает оборот. Величина кредиторской задолженность так же снижается, что является положительной тенденцией, поскольку предприятие расплачивается по своим долгам. Вместе с этим растет рейтинговая оценка кредитной истории. Кредиторская задолженность зачастую является одной из самых проблематичных статей в балансе организации и часто негативное воздействует на финансово–хозяйственную деятельность.

Таким образом, в целом за период 2016–2018 гг. краткосрочные обязательства имеют тенденцию к стабильному снижению.

Увеличение краткосрочных обязательств говорит о том, что предприятие сокращает оборот услуг, и масштабы своей деятельности в целом.

Структура активов за анализируемый период представлена на рисунке 12.

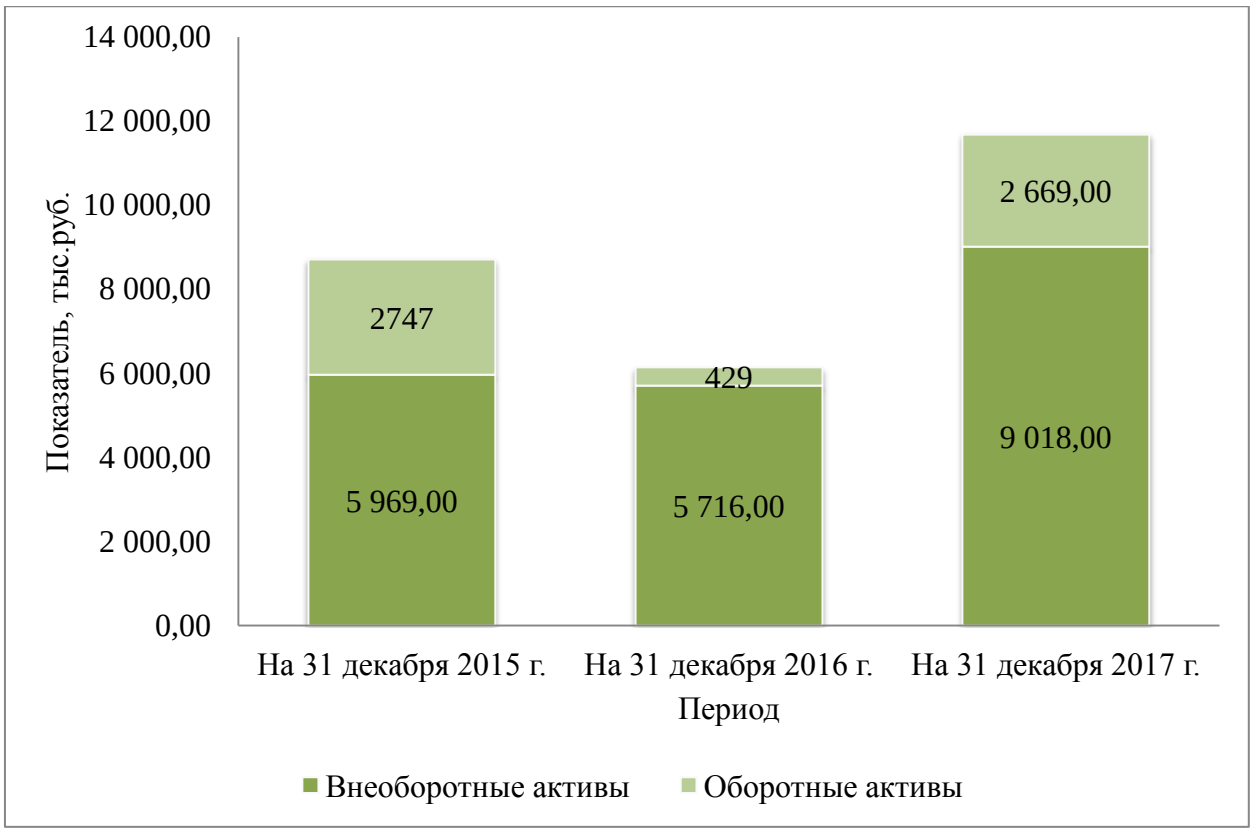

Рисунок 12 – Структура активов за 3 года

Такая структура активов не является эффективной, так как большая часть денежных средств уходит на покупку объектов основных средств, а не в оборот, который способен реально приносить прибыль. Но в сфере услуг такая структура может быть оправданной.

Динамика рассмотренных показателей указывает на уменьшение мобильности предприятия, поскольку рост стоимости его в целом происходит за счет внеоборотных активов. Структура внеоборотных активов за анализируемый период в среднем на 60% состоит из прочих внеоборотных активов. На протяжении всего анализируемого периода ОС уменьшаются. Это связано с их постепенной заменой.

Для осуществления анализа активы и пассивы баланса классифицируются по степени убывания ликвидности и по степени срочности оплаты обязательств. Условия абсолютной ликвидности следующие: А1≥ П1; А2 ≥П2; А3 ≥П3; А4< П4. Они должны выполняться одновременно. Результаты за анализируемый период представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Абсолютные показатели ликвидности баланса за 2016 – 2018 гг.

Группа	Величина показателя в абсолютном выражении, тыс руб.		
	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2018 г.
Наиболее ликвидные (А1)	2742,00	401,00	2639,00
Быстро реализуемые активы (А2)	0,00	25,00	30,00
Медленно реализуемые активы (А3)	5,00	3,00	0,00
Трудно реализуемые активы (А4)	5 969,00	5 716,00	9 018,00
Наиболее срочные обязательства (П1)	407	297	–475
Краткосрочные пассивы (П2)	7 528,00	5 528,00	0,00
Долгосрочные пассивы (П3)	–	–	–
Постоянные пассивы (П4)	781	320	12 162,00

В соответствии с результатами представленными в таблице 6, составляется соотношение групп показателей по годам и сравнивается с заданным изначально неравенством, для того чтоб сделать вывод о ликвидности предприятия. Результат представлен в таблице 18.

Таблица 8 – Состояние ликвидности предприятия

Необходимое неравенство	Соотношение групп		
	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2018 г.
А1>П1	А1>П1	А1>П1	А1>П1
А2> П2	А2< П2	А2< П2	А2> П2
А3 > П3	А3 > П3	А3 > П3	А3 > П3
А4< П4	А4> П4	А4> П4	А4< П4

Данные таблицы 8показывают, что соотношение наиболее ликвидных активов и наиболее срочных обязательств удовлетворяет условию абсолютной ликвидности на протяжении всего периода. То же можно сказать и про соотношение медленно реализуемых активов и долгосрочных обязательств. Соотношение быстро

реализуемых активов и краткосрочных обязательств, как и соотношение трудно-реализуемых активов и постоянных пассивов удовлетворяют условию лишь по результатам 2018 года.

Для более глубокого анализа финансового состояния предприятия, оценим его финансовую устойчивость.

Относительные показатели финансовой устойчивости характеризуют степень зависимости предприятия от внешних инвесторов и кредиторов(таблица 9).

Таблица 9 – Показатели финансовой устойчивости

Показатель	Норматив	Величина показателя в относительном выражении		
		На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2018 г.
Коэффициент концентрации СК	[≈0,5]	0,09	0,05	1,04
Коэффициент концентрации перманентного капитала	–	0,09	0,05	1,04
Коэффициент концентрации заемного капитала	[≈0,5]	0,91	0,95	–0,04
Коэффициент фин. устойчивости	[≈1]	0,10	0,05	–25,60
Коэффициент финансового ливериджа	–	10,16	18,20	–0,04
Коэффициент обеспеченности СОС оборотных активов	[0,4; 0,6]	–1,89	–12,58	1,18
Коэффициент маневренности СК	–	–6,64	–16,86	0,26
Индекс постоянного актива	–	7,64	17,86	0,74

Коэффициент концентрации собственного капитала (автономии) характеризует долю собственного капитала в валюте баланса. ООО «Лыжная База» до 2018 года имеет значение показателя ниже нормы. Возросшее значение показателя в 2018 году связано с увеличением уставного капитала.

Коэффициент финансового левериджа(задолженности)показывает соотношение между заемными средствами и собственными. В силу малого значения заемных средств большой величины собственного капитала, этот показатель в ана-

лизируемом предприятии выше нормы.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами характеризует наличие у предприятия собственных оборотных средств, необходимых для его финансовой устойчивости. В 2018 году у предприятия замечено увеличение собственных оборотных средств в связи с большой долей внеоборотных активов. Поэтому рассчитываемый коэффициент на конец 2018 г. положительный

Коэффициент маневренности собственного капитала показывает, какая часть собственного капитала находится в обороте, т. е. в той форме, которая позволяет свободно маневрировать этими средствами, а какая капитализирована. В нашем случае коэффициент маневренности с 2016 г. по 2017 г. отрицательный. Отрицательное значение коэффициента говорит не только о плохой финансовой устойчивости, но и о том, что средства были вложены в трудно реализуемые активы, в то время как оборотный капитал формировался за счет заемных средств.

Это такой уровень пассивного дохода, который покрывает абсолютно любые наши расходы за определенный промежуток времени. Таким образом, проведенный анализ показал, что финансовая независимость ООО «Лыжная–база» остается невысокой.

Анализ деловой активности. Данные показатели дают понять, как активно предприятие использует свои возможности, как эффективно использует свое имущество. Деловую активность предприятия можно представить в виде системы коэффициентов оборачиваемости.

Деловая активность предприятия проявляется в динамичности его развития, достижении поставленных целей, эффективном использовании экономического потенциала, расширении рынков сбыта своей продукции.

От скорости оборота авансируемых средств предприятия зависит объем выручки от реализации услуг величина коммерческих и управленческих расходов и скорость оборота во всех сферах предприятия. Сокращение времени оборота, ведет к высвобождению средств из оборота, а его увеличение – к потребности в оборотных средствах. Показатели оборачиваемости представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Показатели оборачиваемости

Показатель	Величина показателя в относительном выражении	
	за 2016 г.	за 2017 г.
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	2,02	2,63
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	–	167,16
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	16,41	11,87
Коэффициент оборачиваемости капитала и денежных средств	0,51	0,56
Фондоотдача	2,10	2,40
Фондоемкость	0,48	0,42
Капиталоотдача	3,01	7,59
Капиталоемкость	0,33	0,13
Общая капиталоотдача	0,51	0,56
Период оборота коэффициента оборачиваемости оборотных активов	181,00	138,70
Средний срок оборота дебиторской задолженности	–	2,18
Средний срок оборота кредиторской задолженности	22,30	30,74
Период оборота коэффициента оборачиваемости капитала и денежных средств	711,57	648,99

1) Коэффициент оборачиваемости оборотных активов отражает интенсивность и рациональность использования оборотных средств. В конце 2017 г. этот показатель равен 2,63, а период оборота запасов составляет 139 дней.

2) По коэффициенту оборачиваемости дебиторской задолженности судят, сколько раз в среднем дебиторская задолженность превращалась в денежные средства в течение отчетного периода. В конце 2017 г. показатель равен 167,16, то есть если оборачиваемость дебиторской задолженности снижается, увеличиваются потребности компании в оборотном капитале.

3) Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности в конце 2017 года равен 11,87. Снижение оборачиваемости характеризует более эффективную организацию взаимоотношений с поставщиками, обеспечивающую более выгодный, отложенный график платежей и использующую кредиторскую задолженность как источник получения дешевых финансовых ресурсов.

Причем оборачиваемость дебиторской задолженности выше оборачиваемости

кредиторской, что для предприятия может быть очень выгодным, так как контрагенты расплачиваются с предприятием быстрее, чем предприятие с ними. Дебиторская задолженность в2017 году оборачивается за 3 дня, а кредиторская – за 31 дней.

4) Коэффициенты оборачиваемости собственного капитала относятся к коэффициентам деловой активности и отражают скорость оборота собственного капитала предприятия. В 2017 году значение показателя равно 0,56.

5) Фондоотдача показывает, сколько продукции (работ, услуг) получает организация с каждого рубля, вложенного в основные средства. В 2017 году коэффициент равен 2,4..

6) Капиталоотдача СК – один из показателей эффективности использования основного капитала. Высокое значение капиталоотдачи говорит о возможности расширения производства и создания дополнительных активов.

Структура доходов по видам деятельности за 2018 г. на рисунке 13.

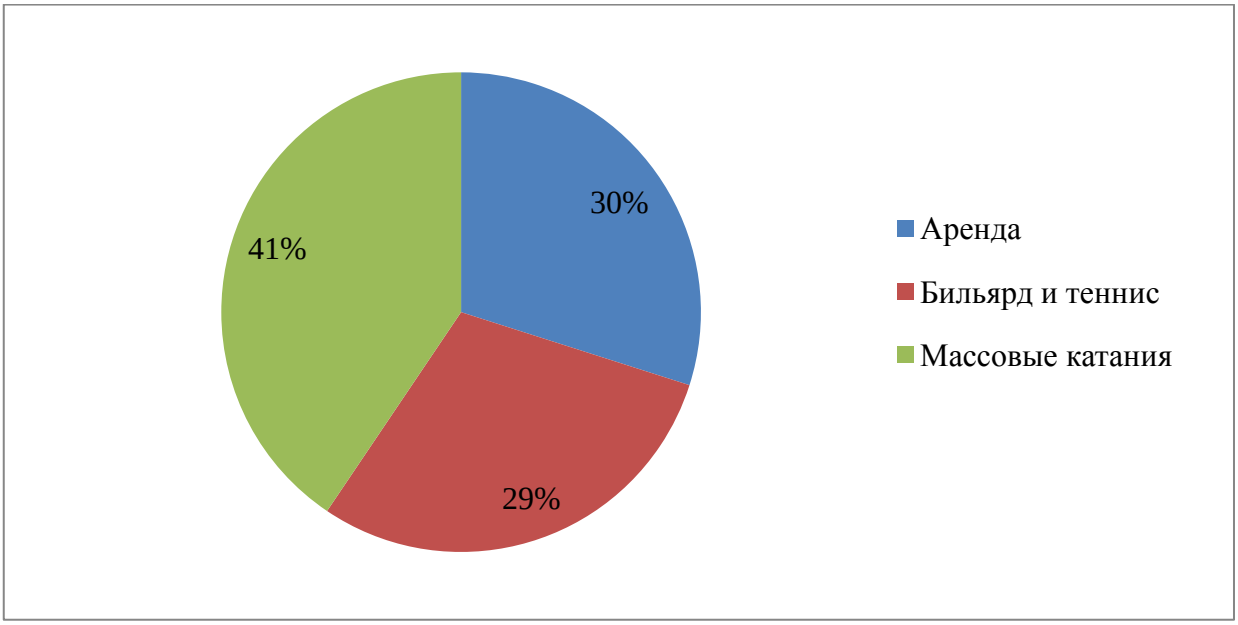

Рисунок 13 – Структура доходов по видам деятельности 2018г.

В целом, показатели оборачиваемости собственного капитала для такой отрасли являются стабильно низкими. Таким образом, надо стремиться к ускорению движения капитала на всех стадиях кругооборота и к его максимальной отдаче.

Рассмотрим структуру доходов по видам деятельности и расходов организации за 2018 г.

Такая структура, при которой большую часть 41% доходов организации за 2018 г.составляет деятельность по предоставлению услуг массовых катаний говорит о высоком влиянии фактора сезонности. Данная ситуация является неудовлетворительной и говорит о неэффективном использовании основных средств. Структура расходов за 2018 г. показана на рисунке 14.

Рисунок 14 – Структура расходов за 2018 г.

Основными статьями расходов за 2018 г. являются оплата поставщикам 54%, заработная плата сотрудников 15%, налоговые платежи 15%.

В целом, подводя итог выполненному анализу, хотелось бы отметить, что финансово–хозяйственное положение предприятия неустойчивое. Руководству предприятия необходимо обратить особое внимание на рентабельность предприятия и принять меры для ее поддержания.

2.3. Разработка стратегии развития

Сезонность характеризующее регулярно повторяющиеся изменения явлений в динамике, которые могут вызываться различными причинами, в том числе связанными со сменой времен года. Так как основным слабым местом организации является сезонность предложения на оказание основных услуг, следовательно в качестве решения данной проблемы будет выступать комплекс мероприятий, направленный на минимизацию фактора сезонности.

2.3.1 Прогноз объема продаж и выручки

С целью выяснения предпочтений жителей ближайшего района, а следовательно будущих посетителей было проведено голосование среди 113 респондентов путём открытого опроса в группе жилого комплекса в социальной сети. Опрос представлен в Приложении А. Результаты опроса являются объективными лишь в том случае, если выборка состоит более чем из 100 ответов, тогда она является репрезентативной. Было получено 113 ответов, что позволяет считать полученные данные справедливыми для обработки. Результаты голосования представлены на рисунке 15.

Таким образом на территории площадки, которая зимой предназначена для массовых катаний, проект предполагает организацию летней зоны развлечений, которая будет включать в себя батутный комплекс, картинг и летний кинотеатр. Зона развлечений будет работать 5 месяцев: с мая по сентябрь.

Форма организации общество с ограниченной ответственностью и налоговый режим УСН доходы минус расходы остаются без изменений. УСН предназначен для снижения налоговой нагрузки ну субъекты малого бизнеса, а также облегчение и упрощение ведения налогового учёта и бухгалтерского учёта. ООО учрежденное четырьмя физическими лицами хозяйственное общество, уставный капитал которого разделён на доли.

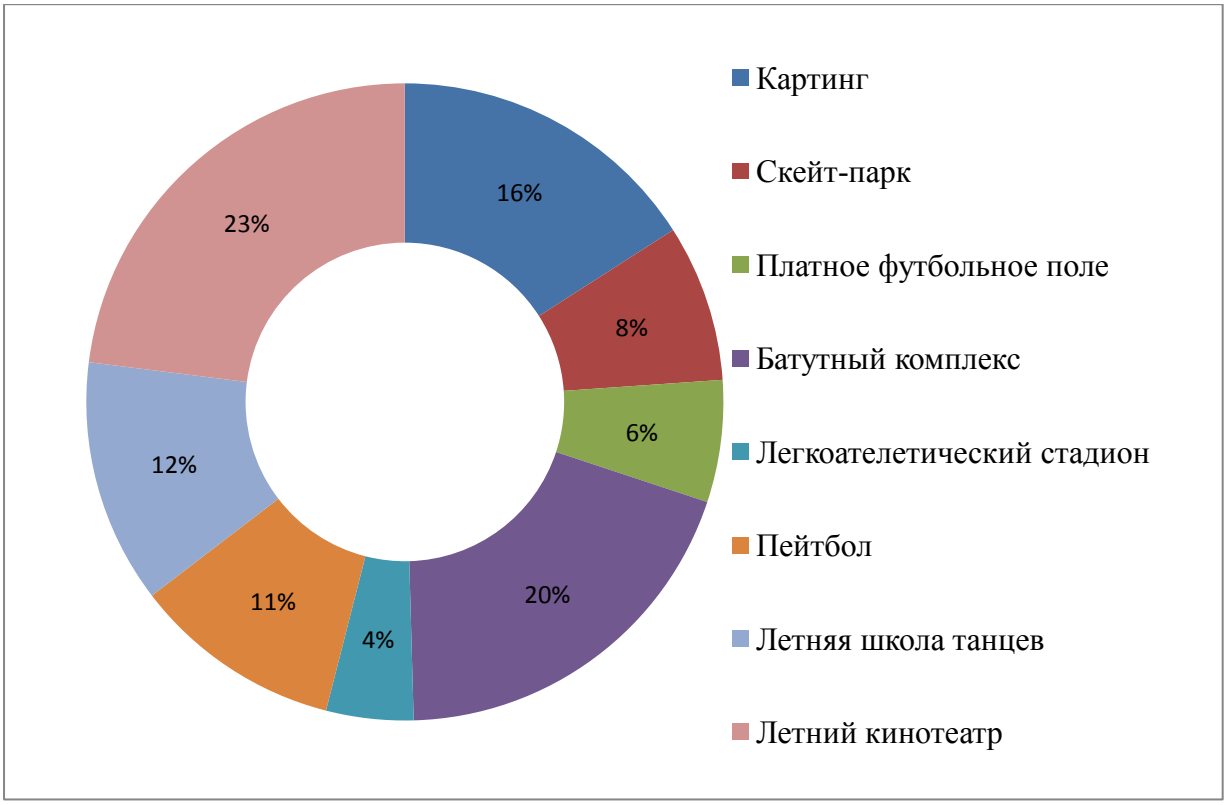

Рисунок 15 – Результаты голосования

Батутный комплекс и картинг будут работать 7 дней в неделю с 12:00 до 20:00. Открытый кинотеатр будет работать 4 дня в неделю: с четверга по воскресенье с 20:00 до 0:00. Планируемый объем продаж представлен в таблице 11.

Таблица 11 – Планируемый объем продаж и выручки за 1 год.

Показатель	Период(мес.) 1 год					Сумма
	5	6	7	8	9	
Кинотеатр						
Объем продаж	384	480	576	576	384	2 400
Выручка	57 600	72 000	86 400	86 400	57 600	360 000
Батутный комплекс						
Объем продаж	960,00	1 200,00	1 440,00	1 440,00	960,00	6000
Выручка	355 200	444 000	532 800	532 800	355 200	2 220 000
Картинг						
Объем продаж	720	900	1 080	1 080	720	4 500
Выручка	201 600	252 000	302 400	302 400	201 600	1 260 000

Продолжение таблицы 11

Показатель	Период(мес.) 2 год					Сумма
	5	6	7	8	9	
Кинотеатр						
Объем продаж(шт.)	461	576	691	691	461	2 880
Выручка(руб.)	76 032	95 040	114 048	114 048	76 032	475 200
Батутный комплекс						
Объем продаж(шт.)	1 248	1 560	1 872	1 872	1 248	7 800
Выручка(руб.)	507 936	634 920	761 904	761 904	507 936	3 174 600
Картинг						
Объем продаж(шт.)	792	990	1 188	1 188	792	4 950
Выручка(руб.)	243 936	304 920	365 904	365 904	243 936	1 524 600

Продолжение таблицы 11

Показатель	Период(мес.) 3 год					Сумма
	5	6	7	8	9	
Кинотеатр						
Объем продаж(шт.)	599	749	899	899	599	3 744
Выручка(руб.)	108 726	135 907	163 089	163 089	108 726	679 536
Батутный комплекс						
Объем продаж(шт.)	1 248	1 560	1 872	1 872	1 248	7 800
Выручка(руб.)	558 730	698 412	838 094	838 094	558 730	3 492 060
Картинг						
Объем продаж(шт.)	871	1 089	1 307	1 307	871	5 445
Выручка(руб.)	295 163	368 953	442 744	442 744	295 163	1 844 766

Продолжение таблицы 11

Показатель	Период(мес.) 4 год					Сумма
	5	6	7	8	9	
Кинотеатр						
Объем продаж(шт.)	599	749	899	899	599	3 744
Выручка(руб.)	119 598	149 498	179 398	179 398	119 598	747 490
Батутный комплекс						
Объем продаж(шт.)	1 248	1 560	1 872	1 872	1 248	7 800
Выручка(руб.)	614 603	768 253	921 904	921 904	614 603	3 841 266
Картинг						
Объем продаж(шт.)	958	1 198	1 437	1 437	958	5 990
Выручка(руб.)	357 147	446 433	535 720	535 720	357 147	2 232 167

Окончание таблицы 11

Показатель	Период(мес.) 5 год					Сумма
	5	6	7	8	9	
Кинотеатр						
Объем продаж(шт.)	599	749	899	899	599	3 744
Выручка(руб.)	131 558	164 448	197 337	197 337	131 558	822 239
Батутный комплекс						
Объем продаж(шт.)	1 248	1 560	1 872	1 872	1 248	7 800
Выручка(руб.)	676 063	845 079	1 014 094	1 014 094	676 063	4 225 393
Картинг						
Объем продаж(шт.)	958	1 198	1 437	1 437	958	5 990
Выручка(руб.)	392 861	491 077	589 292	589 292	392 861	2 455 384

На протяжении года объем продаж будет изменяться. В мае с началом летнего сезона объем продаж будет ниже, в июле и августе объем будет выше, что связано с временем каникул и отпусков, в сентябре объем продаж снова снизится.

С течением времени предполагается устойчивая тенденция роста объемов продаж с постепенным замедлением темпов роста, так как организация будет приближаться к максимально возможному объему продаж.

2.3.2 План по инвестициям

Инвестиции, необходимые для открытия зоны развлечений будут направлены на приобретение кинооборудования, батутного комплекса, картов и вспомогательного инвентаря. Затраты представлены в таблице 11.

Таблица 12 – Затраты необходимые для открытия зоны развлечений

Наименование	Цена, руб.	Кол-во, шт.	Сумма, руб.
Кинотеатр			
Экран уличного проектора	185 000	1	185 000
Кинотеатральный проектор	289 000	1	289 000
Компьютер	26000	1	26000
Концертная акустическая система	13 000	2	26 000
Шезлонг	2 100	30	63 000
Кресло бесформенное	1 100	30	33 000

Окончание таблицы 12

Наименование	Цена, руб.	Кол-во, шт.	Сумма, руб.
Плед	340	30	10 200
Итого единовременные затраты проекта			632 200
Прокатная лицензия 1 фильм на 5 месяцев	8 000	10	80 000
Затраты на приращение оборотного капитала			80 000
Батутный комплекс			
Батутный комплекс	3 319 000	1	3 319 000
Мат гимнастический	10	2 460	24 600
Металлический шкаф двойной	10	2 500	25 000
Шатер тентовый	1	4 500	4 500
Итого единовременные затраты проекта			3 275 720
Картинг			
Карт детский	55 000	2	110 000
Карт взрослый	87 000	2	174 000
Карт двухместный	72 000	1	72 000
Шлем гоночный	7 000	4	28 000
Канистра металлическая	1 300	6	7 800
Итого единовременные затраты проекта			391 800
Комплект подшлемников одноразовых	10 000	1	10 000
Бензин 1л.	41	120	4 920
ГСМ 1л.	410	6	2 460
Затраты на приращение оборотного капитала			17 380
Итого единовременные затраты проекта			4 299 720
Затраты на приращение оборотного капитала			97 380

Таким образом, потребность в финансировании для открытия зоны развлечений составит 4 397 100 рублей, из которых 97,8% приходится на единовременные затраты, а 2,2% - затраты на приращение оборотного капитала.

Данные инвестиционные затраты на 65% будут покрываться за счёт заемных средств и на 35% за счет вложения средств учредителей организации. Они будут привлечены в виде коммерческого кредита в отделении Сбербанка на срок 60 месяцев под 14% годовых. Ежемесячный платеж, рассчитанный аннуитетным способом, составит 66 503 рубля. График погашения кредита представлен в приложении Б. Из графика погашения кредита можно увидеть, что переплата по кредиту составит 1 132 085 рублей.

Для того чтобы сформировать прогноз движения денежных потоков, необхо-

димо оценить операционные, инвестиционные и финансовые денежные потоки.

Постоянными затратами, для данного проекта организации являются

1) Заработная плата персонала.
2) Отчисления во внебюджетные фонды.
3) Проценты по кредиту.

2.3.3 План по персоналу

В таблице 13 представлен план по персоналу, занятому в процессе реализации проекта и административного персонала, а также расчет годового фонда оплаты труда и страховых взносов. План по персоналу представлен в таблице 13.

Таблица 13 – План по персоналу

Должность	Количество, чел	Заработная плата в месяц, тыс руб.	Страховые взносы за месяц, тыс руб.	Годовой ФОТ , тыс руб.	Страховые взносы за год, тыс руб.	Годовой ФОТ с учетом страховых взносов
Кинотеатр						
Киномеханик	1	15 000	4 530	75 000	22 650	97 650
Батутный комплекс						
Инструктор	2	23 000	13892	230 000	69 460	299 460
Картинг						
Тренер-инструктор	1	20 000	6 040	100 000	30 200	130 200
Мастер-инструктор	1	26 000	7 852	130 000	39 260	169 260
Общее						
Администратор	1	30 000	9 060	150 000	45 300	195 300
Кассир	1	20 000	6 040	100 000	30 200	130 200
Уборщик	2	12 000	7 248	120 000	36 240	156 240
Итого	9	181 000	54 662	905 000	273 310	1 178 310

Готовой фонд оплаты труда составляет 1 178 310 рублей с учетом страховых взносов, без учета страховых взносов 905 000 рублей, в месяц всем сотрудникам суммарно будет выплачено 181 000 рублей.

Общая сумма постоянных затрат по проекту представлена в таблице 14.

Таблица 14 – Общие постоянные затраты проекта

Статья затрат	Сумма в месяц	Сумма в год
Заработная плата	181 000	905 000
Отчисления во внебюджетные фонды	54 662	273 110
Реклама	4500	9 000
Прокатная лицензия	16 000	80 000
Проценты по кредиту	Согласно графику платежей	
Итого	289 530	1 447 649

Из таблицы 14 можно сделать вывод, что самую большую долю от всех постоянных затрат составляет заработная плата административного персонала. Расчёт амортизации представлен в приложении В.

Переменные расходы проекта напрямую зависят от объема выпуска и реализации произведенной продукции, к ним относятся. Затраты на материалы. Данные представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Переменные расходы проекта

Статья затрат	Сумма в месяц	Сумма в год
Картинг		
Затраты на бензин и ГСМ	12 600	63 000
Затраты на подшлемники	6 700	33 500
Итого	19 300	96 500

Из таблицы 15 мы видим, что весь объем постоянных затрат приходится на работу картинга. Это также говорит о невысоких затратах на материалы по сравнению с заработной платой персонала.

2.3.4 План маркетинга

Цель маркетингового раздела – разъяснить как предполагаемый бизнес намеревается взаимодействовать с рынком и реагировать на обстановку, складывающуюся на нем, чтобы обеспечить спрос на услугу.

Характеризуя рынок развлекательных услуг в России, специалисты отмечают продолжающийся рост. Оповещение различными способами для создания широкой известности чему-нибудь с целью привлечения потребителей Населению "Лыжная база" хорошо известна в г. Челябинске, но также известно, что в летний сезон её территория простаивает. С целью информирования потенциальных посетителей следует провести промоакцию открытия зоны развлечений, а именно: установить 3 рекламных баннера на территории, прилегающей к "Лыжной базе" и Северо-западному парку, организовать раздачу рекламных листовок, создать рекламные посты в группах "Лыжной базы" в социальных сетях. Затраты на открытие представлены в таблице 16.

Таблица 16 – Затраты на открытие

Наименование	Стоимость, руб.
Изготовление и установка трех баннеров	6 480
Оплата за раздачу листовок	9 000

Последующие затраты на рекламу будут представлять собой раздачу листовок, что составит в сумме 9 000 рублей, и постоянную поддержку в группах в социальных сетях. Увеличение объёмов производства приводит к уменьшению постоянных расходов, приходящихся на единицу продукции. Постоянные затраты представлены в таблице 17.

Таблица 17 – Постоянные затраты

Показатель, руб.	Период (год)					
	0	1	2	3	4	5
Проценты по кредиту	-	373 584,46	310 195,40	237 339,69	153 603,56	57 362,11
Лицензия	-	80 000,00	80 000,00	80 000,00	80 000,00	80 000,00
Реклама		15 480,00	15 480,00	15 480,00	15 480,00	15 480,00
з/п администра-тора	0,0	150 000,00	150 000,00	150 000,00	150 000,00	150 000,00
з/п кассира	0,0	100 000,00	100 000,00	100 000,00	100 000,00	100 000,00
з/п уборщика	0,0	12 000,00	12 000,00	12 000,00	12 000,00	12 000,00
з/п уборщика	0,0	12 000,00	12 000,00	12 000,00	12 000,00	12 000,00

Окончание таблицы 17

Показатель, руб.	Период (год)					
	0	1	2	3	4	5
з/п киномеханика	-	75 000,00	75 000,00	75 000,00	75 000,00	75 000,00
з/п инструктора	-	115 000,00	115 000,00	115 000,00	115 000,00	115 000,00
з/п инструктор		115 000,00	115 000,00	115 000,00	115 000,00	115 000,00
з/п Тренера-инструктора	-	100 000,00	100 000,00	100 000,00	100 000,00	100 000,00
з/п Мастера-инструктора		130 000,00	130 000,00	130 000,00	130 000,00	130 000,00
Отчисления в страховые		244 318,00	244 318,00	244 318,00	244 318,00	244 318,00
Итого постоянные затраты		1 522 382,65	1 458 993,40	1 386 137,69	1 302 401,56	1 206 160,11

Цены на аналогичные услуги у конкурентов представлен в таблице 18.

Таблица 18 – Анализ цен конкурентов

Конкурент	Услуга	Цена, руб.
Батутный комплекс		
Wow park	1 час	450
Гудзон	1 час	400
Картинг		
Kartex(сеть)	10 мин.	420
Кинотеатр		
Средняя цена в Челябинске	Вечерний сеанс	250

Так как конкуренты представленные в анализе имеют изначально некоторые технические преимущества для посетителей, цены на их услуги будут заведомо выше.

Расчет себестоимости – это показатель, объединяющий производственную себестоимость продукции (в данном случае услуги) и расходы по ее реализации. Планируемая цена услуги находится в диапазоне между ее себестоимостью производства (Таблица 19) и рыночной ценой подобных услуг. При расчете общих постоянных издержек по каждому наименованию услуги, доли услуг в общем объему производства были взяты с учетом предполагаемых объемов продаж.

Таблица 19 – Расчет себестоимости единицы продукции за месяц

Наименование	Стоимость, руб.		
	Кинотеатр	Батутный комплекс	Картинг
1.Переменные затраты (VC)			72,56
2. Общие постоянные затраты (TFC),(в руб.)	197 000		
3. Доля услуги в общем объеме продаж	0,19	0,47	0,35
4. Постоянные затраты руб.	36 651	91 628	68 721
5.Удельные постоянные затраты (FC) (В руб. на ед.)	42,62	106,54	79,91
Итого себестоимость услуги	42,62	106,54	152,46

В связи с тем, что затраты на единицу услуги не отличаются от возраста клиента, то цена за единицу услуги будет одинаковой, к тому же это сделает прайс лист для клиентов наиболее простым. Прайс лист представлен в таблице 20.

Таблица 20 – Прайс лист на услуги.

Наименование	Кинотеатр	Батутный комплекс	Картинг
Продолжительность	Сеанс	1 час	10 мин.
Цена	150 руб.	370 руб.	280 руб.

План движения денежных средств предприятия, учитывающий все поступления денежных средств и платежи за месяц и за год представлены в таблицах 21 и 22 соответственно.

Посчитав себестоимость, можно увидеть, что большую долю в себестоимости занимают постоянные затраты.

В проекте предусмотрено среднесрочное планирование, среднесрочное планирование проводится, как правило, пятилетний срок как наиболее удобный для обновления производственного аппарата и ассортимента продукции. Среднесрочное планирование конкретизирует ориентиры долгосрочных планов. Планы рассчи-

тываются на более короткий период. До недавнего времени предел среднесрочного планирования равнялся пяти годам. Однако в связи с увеличением скорости развития внешней среды предел среднесрочного планирования сократился, и пятилетнее планирование перешло в разряд долгосрочных.

Таблица 22 – Денежные потоки по годам

Показатель, руб.	Период(год)					
	0	1	2	3	4	5
Выручка по трем видам деятельности		3 840 000,00	4 652 651,16	5 057 190,70	5 219 274,42	5 219 274,42
Постоянные затраты		1 522 382,65	1 458 993,40	1 386 137,69	1 302 401,56	1 206 160,11
Переменные затраты		96 500,00	106 150,00	116 765,00	128 441,50	128 441,50
Вычет за инвестиции		802 714,29				
НБ при усн		1 418 403,26	3 087 507,60	3 554 287,31	3 788 430,94	3 884 672,39
Налог при УСН		212 760,49	463 126,14	533 143,10	568 264,64	582 700,86
Чистая прибыль		2 008 357,06	2 624 381,46	3 021 144,22	3 220 166,30	3 301 971,53
ДП от операционной деятельности		2 008 357,06	2 624 381,46	3 021 144,22	3 220 166,30	3 301 971,53
ДП от инвестиционной деятельности	-4 397 100,00					
ДП от финансовой деятельности	4 397 100,00	- 373 584,46	- 310 195,40	- 237 339,69	- 153 603,56	- 57 362,11
Собственные средства	1 538 985,00					
Кредит	2 858 115,00					
Сальдо ДП от трех видов	0,00	1 634 772,60	2 314 186,07	2 783 804,53	3 066 562,74	3 244 609,43

На подготовительном этапе планирования проекта, затраты составили размер расходов на приращение оборотного капитала, что включает в себя первоначальную закупку материалов для работы картинга: бензин, ГСМ и индивидуальные одноразовые подшлемники.

Анализ динамики выручки от продаж услуг, предполагает оценку выполнения

плана, темпов роста в сравнении с предшествующими периодами. Выявление ключевых факторов изменения масштабов операционной деятельности, а также сопоставление темповых показателей производства и продаж. Ежегодный прирост выручки от продаж стабилен, который отражается на рисунке 14.

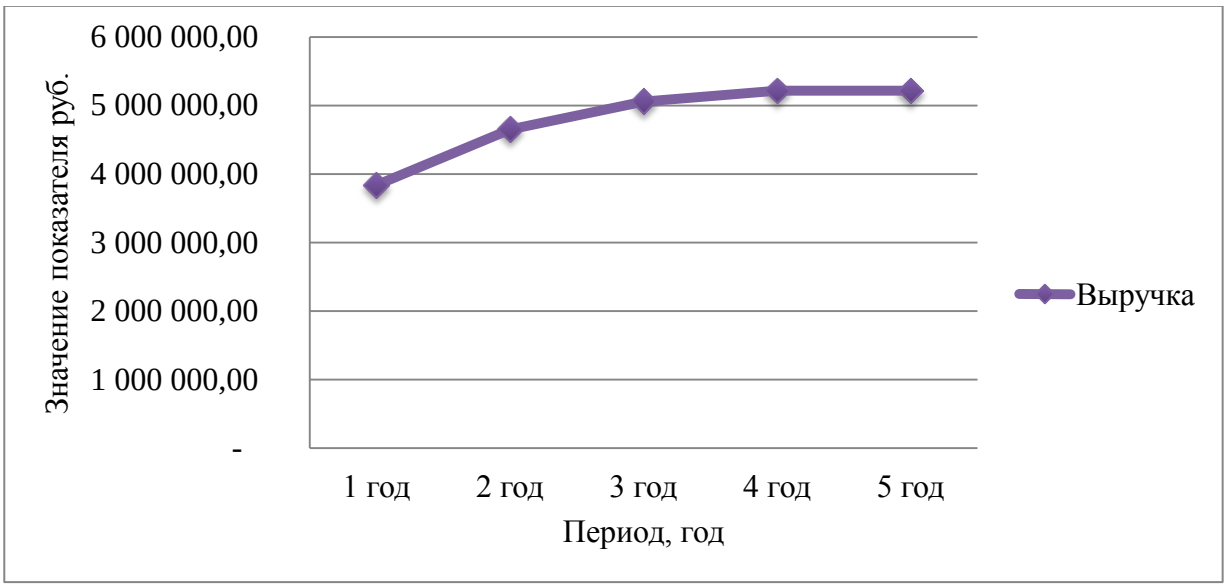

Рисунок 16 – Прогноз выручки на 5 лет

Чистая прибыль – это итоговая часть дохода, которая осталась после всех вычетов: на налоги, зарплаты, закупку оборудования, аренду и прочих затрат. Прогноз чистой прибыли на 5 лет представлен на рисунке 15.

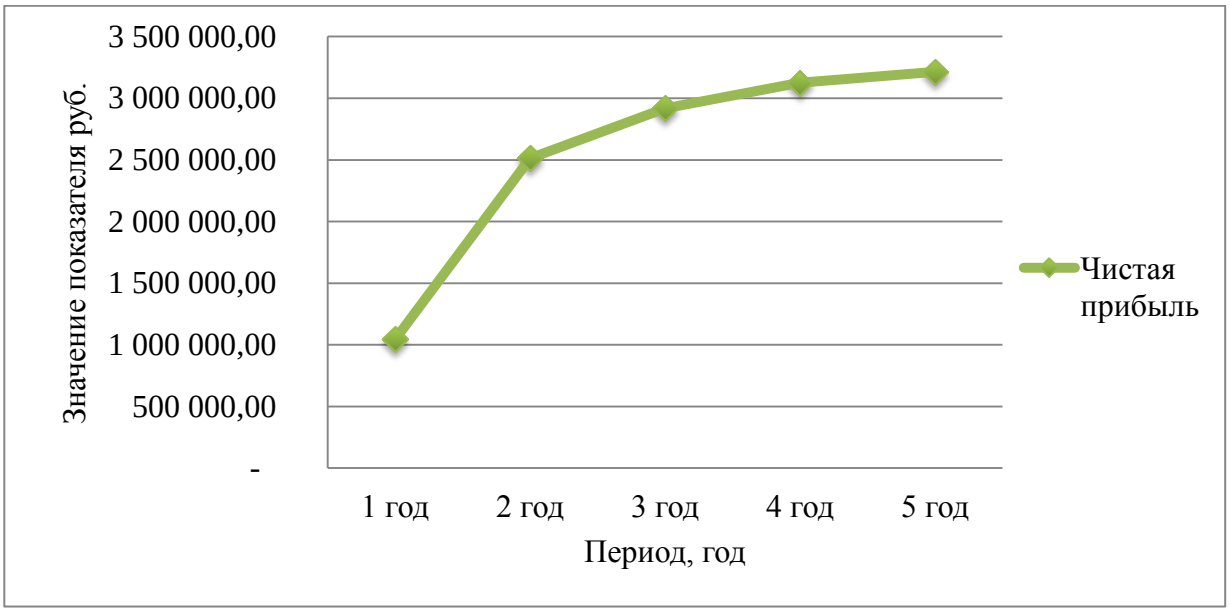

Рисунок 17 – Прогноз чистой прибыли на 5 лет

Чистая прибыль считается основой, подразумевающей перспективное развитие предприятия. Она отражает финансовое состояние фирмы, ее конкурентоспособность, платежеспособность.

2.3.5 Расчет ставки дисконтирования

Так как источниками финансирования выступают как заемные, так и собственные средства, то для расчета ставки дисконтирования был выбран метод средневзвешенной стоимости капитала (WACC) , так как, для реализации проекта используются как заемные, так и собственные средства. Для собственных средств ставка была рассчитана по формуле Фишера, где инфляция 5,5%, в качестве без рисковой ставки была взята ключевая ставка 7,75%, а риск был установлен в размере 6%.

Рассмотрим точную формулу Фишера для расчёта ставки дисконтирования:

$$E=(1+i)\cdot(1+inf)\cdot(1+r)-1 \quad (1)$$

где i – без рисковая ставка;

inf – ставка инфляции;

f –премия за риск;

Для заемного капитала была взята ставка дисконтирования по Фишеру. Рассмотрим формулу расчета WACC для предприятия:

$$WACC=Ke\cdot We+Kd\cdot Wd \quad (2)$$

где Ke – стоимость собственного капитала, (безрисковая ставка);

We – доля собственного капитала;

Kd – стоимость привлеченного заемного капитала (средневзвешенная ставка процента);

Wd – доля заемного капитала в структуре капитала;

2.3.6 Анализ показателей эффективности проекта

Для расчета показателей экономической эффективности проекта, характеризующих целесообразность реализации проекта был составлен план движения денежных средств.

Для оценки эффективности проекта будут использоваться показатели, которые основаны на дисконтированных оценках, ими являются :

1. Чистый дисконтированный доход (NPV).
2. Индекс доходности (PI).
3. Внутренняя норма доходности (IRR).
4. Дисконтированный срок окупаемости (DPP).

1. Чистый дисконтированный доход (Netpresentvalue) - разница между приведенной суммой денежного потока, генерируемого проектом за период эксплуатации и приведенной суммой инвестиционных затрат на его реализацию:

$$NPV= \sum_{t=1}^{T} \frac{CF_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=1}^{T} \frac{I_t}{(1+r)^t}, \quad (3)$$

Где

NPV – чистый дисконтированный доход;

CFt – годовой поток денежных средств от реализации инвестиционного проекта;

I_t (Investment) – сумма инвестиционных затрат по отдельным интервалам общего эксплуатационного периода;

t – шаг расчета;

T – продолжительность периода действия проекта в годах;

r – ставка дисконтирования.

2. Индекс доходности (ProfitabilityIndex) – отношение предстоящего денежного потока к объему инвестиционных затрат позволяет соотнести объем инвестиционных затрат с представленным чистым денежным потоком по проекту.:

$$PI = \sum_{t=1}^{T} \frac{CF_t}{(1+r)^t} / \sum_{t=1}^{T} \frac{I_t}{(1+r)^t}, \quad (4)$$

3. Внутренняя норма доходности (InternalRateofReturn) – это такая ставка дисконтирования, при которой проект становится безубыточным, т.е. чистый дисконтированный доход обращается в нуль. IRR определяется как решение следующего уравнения:

$$\sum_{t=1}^{T} \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} = \sum_{t=1}^{T} \frac{I_t}{(1+IRR)^t}, \quad (5)$$

Внутреннюю норму доходности можно рассчитать методом интерполяции по следующему алгоритму:

1. выбираются два значения нормы дисконта и рассчитываются NPV: при одном значении NPV должно быть ниже нуля, при другом – выше нуля;

2. значения коэффициентов и самих NPV подставляются в формулу интерполяции:

$$IRR = d_1 + \frac{NPV_1}{(NPV_1 - NPV_2)} \times (d_2 - d_1), \quad (6)$$

где d_1 – норма дисконта, при которой NPV положителен;

NPV_1 – значение положительного NPV;

d_2 – норма дисконта, при которой NPV отрицателен;

NPV_2 – значение отрицательного NPV.

Дисконтированный срок окупаемости (Discounted Payback Period) – период времени от начала финансирования проекта до момента, когда разность между накопленной суммой дисконтированных доходов и дисконтированными затратами по проекту принимает положительное значение:

$$DPP = \sum_{t=1}^{T} \frac{CF_t}{(1+r)^t} \geq \sum_{t=1}^{T} \frac{I_t}{(1+r)^t}, \quad (7)$$

Так как финансовые результаты проекта будут получены через некоторое вре-

мя после его планирования и запуска, целесообразным будет проведение процедуры дисконтирования денежных потоков проекта, а именно – приведение стоимости ожидаемых денежных потоков к текущему моменту времени. Расчет дисконтированных показателей эффективности проекта приведена в таблице 23.

Таблица 23 – Оценка экономической эффективности проекта

Показатель, руб	Период (год)					
	0	1	2	3	4	5
ЧДП	0,0	2 008 357,06	2 624 381,46	3 021 144,22	3 220 166,30	3 301 971,53
Коэффициент дисконт.		0,86	0,74	0,64	0,55	0,47
Дисконт. ДП	-	1 727 247,52	1 941 128,41	1 921 818,69	1 761 703,87	1 553 608,48
Дисконт. ДП нар. итогом	4 397 100,00	-2 669 852,48	- 728 724,07	1 193 094,62	2 954 798,49	4 508 406,97
NPV						4 508 406,97

Значения основных показателей эффективности приведены в таблице 24.

Таблица 24 – Расчет дисконтированных показателей эффективности

Наименование показателя	Значение	Нормативное значение
Горизонт расчётов, лет.	5	-
Ставка дисконта,%	16,3%	-
Чистый дисконтированный доход (NPV),руб.	4 508 406,97	>0
Индекс доходности (PI)	2,03	>1
Внутренняя норма доходности (IRR),%	51%	>ставки дисконта
Дисконтированный срок окупаемости (DPP), лет.	1,24	<горизонта расчетов

С точки зрения доходности данный проект является целесообразным и эффективным, так как NPV>0 и равен 4 508 406,97 рублей. Такую сумму чистого дохода сгенерирует проект, после того, как окупится сумма инвестиций.

Индекс доходности отражает отдачу от проекта на единицу вложенных средств, нормативное значение PI>1 и равен 2,03. Это означает, что каждый вложенный в проект рубль будет приносить 2 рубля 3 копейки в будущем. IRR>WACC и внутренняя норма доходности проекта равна 51%, при достиже-

нии этой ставки, чистый дисконтированный доход данного проекта будет равен нулю.

Дисконтированный срок окупаемости (DPP)не превышает горизонт расчётов проекта и это соответствует нормативным требованиями эффективности проекта.

Финансовая реализуемость инвестиционного проекта – обеспечение такой структуры денежных потоков, при которой на каждом шаге расчета имеется достаточное количество денег для осуществления проекта.

Необходимым и достаточным условием финансовой реализуемости инвестиционного проекта на одном предприятии является каждый положительный шаг расчета величины обобщенного накопленного сальдо потока денежных средств. В данном случае можно сделать вывод о том, накопленное сальдо денежного потока с первого шага расчета положительное. Это значит, что уже на начальном этапе проекта финансовых ресурсов достаточно, чтобы этот проект стал финансово реализуемым.

2.3.7 Анализ чувствительности проекта

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

Точка безубыточности показывает такое значение выручки, при котором предприятие не несет убытков, но и не имеет прибыли. Расчет точки безубыточности производится по каждому отдельному продукту либо по объему продаж в целом.

Точка безубыточности (BEP), в шт., характеризует тот объём производства и реализации продукции, при котором расходы будут компенсированы доходами, а при производстве и реализации каждой последующей единицы продукции предприятие начинает получать прибыль.

Точка безубыточности (BEP), в руб., это выручка от реализации продукции, при достижении которой операционная прибыль равна 0.

Запас финансовой прочности показывает тот предел, на который может быть снижена выручка до того, как предприятие попадет в зону убытков. Распределение значений ЗФП по уровню риска можно рассмотреть в таблице 26.

Таблица 25 – Распределение значений ЗФП по уровню риска

Значение ЗФП	Уровень риска банкротства и финансовой устойчивости
0,5–0,8	Предприятие финансово устойчиво, риск банкротства минимальный
0,2–0,5	Предприятие финансово неустойчиво, риск банкротства умеренный
<0,2	Предприятие в стадии кризиса. Риск банкротства крайне высок

В данном случае ЗФП составляет 36% и это характеризует неустойчивоеое положение предприятия, риск банкротства умеренный.

Задача анализа чувствительности оценить степень влияния отдельных изменяющихся факторов на финансовые показатели проекта. Обычно рассматривают следующие факторы: объем продаж; цена реализации; темп инфляции; необходимый объем капитальных вложений; переменные издержки; постоянные издержки; ставка процента по кредиту; потребность в оборотном капитале и т.д. Проводя анализ чувствительности, следует оценить к каким из факторов проект наиболее чувствителен и на сколько высока вероятность наступления заданного события.

В качестве основного показателя эффективности был выбрал чистый дисконтированный доход (NPV), так как он показывает насколько возрастет стоимость вложенного капитала при реализации проекта.

Основные факторные показателями, которые оказывают влияние:

1. Изменение ставки дисконта.
2. Изменение стоимости постоянных затрат.
3. Изменение объема продаж.

Шагом изменения факторных показателей взяты 10%. Затем последовательно будем увеличивать, и уменьшать каждый факторный показатель на 10%, 20% и 30%. Результаты чувствительности NPV к изменению представлены в таблицах 27-29. График изменения NPV представлен на рисунке 18.

Таблица 26 – Анализ чувствительности NPVк изменению ставки дисконта

Изменение	NPV до изменения, руб.	NPV после изменений, руб.	Степень изменения NPV, %
Увеличение на 10%	4 508 406,97	4146832,729	91,98%
Снижение на 10%	4 508 406,97	4893875,764	108,55%
Увеличение на 20%	4 508 406,97	3807349,685	84,45%
Снижение на 20%	4 508 406,97	5305493,32	117,68%
Увеличение на 30%	4 508 406,97	3488154,471	77,37%
Снижение на 30%	4 508 406,97	5745964,681	127,45%

Таблица 27 – Анализ чувствительности NPV к изменению постоянных затрат

Изменение	NPV до изменения, руб.	NPV после изменений, руб.	Степень изменения NPV, %
Увеличение на 10%	4 508 406,97	4043590,21	89,69%
Снижение на 10%	4 508 406,97	4973223,727	110,31%
Увеличение на 20%	4 508 406,97	3578773,451	79,38%
Снижение на 20%	4 508 406,97	5438040,485	120,62%
Увеличение на 30%	4 508 406,97	3113956,693	69,07%
Снижение на 30%	4 508 406,97	5902857,244	130,93%

Таблица 28 – Анализ чувствительности NPVк изменению объема продаж

Изменение	NPV до изменения, руб.	NPV после изменений, руб.	Степень изменения NPV, %
Увеличение на 10%	4 508 406,97	5276188,675	117,03%
Снижение на 10%	4 508 406,97	3754150,483	83,27%
Увеличение на 20%	4 508 406,97	6062004,01	134,46%
Снижение на 20%	4 508 406,97	2999893,997	66,54%
Увеличение на 30%	4 508 406,97	6861344,565	152,19%
Снижение на 30%	4 508 406,97	2335805,65	51,81%

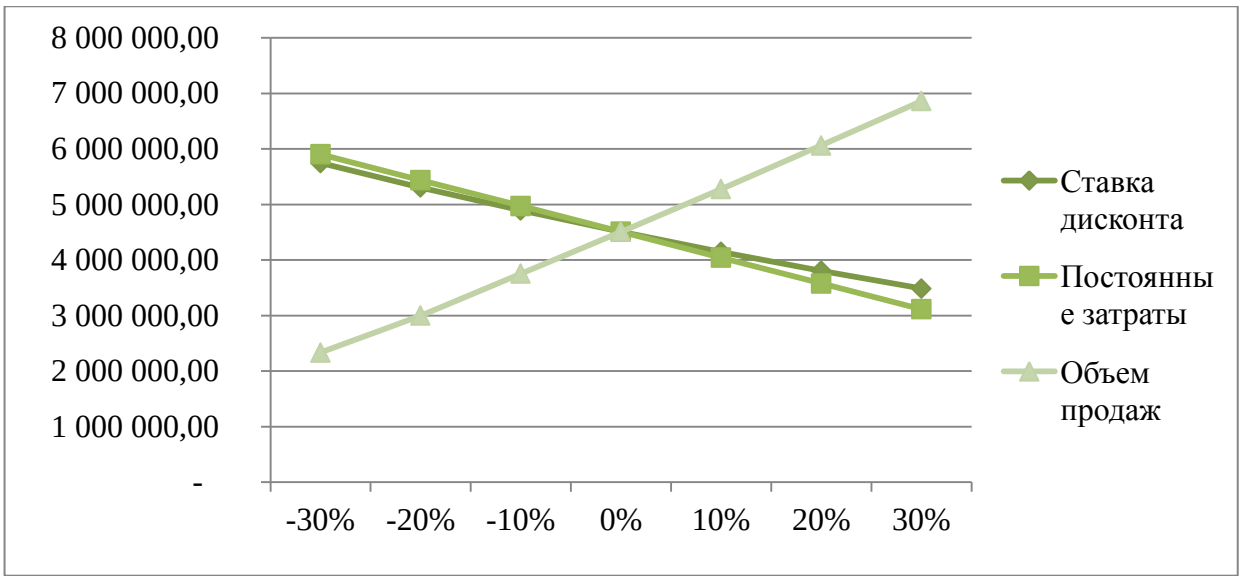

Рисунок 18 – График изменения NPV

В результате проведенного анализа чувствительности было определено, что NPV наиболее чувствителен к изменению объема продаж при увеличении объема продаж на 20% NPV увеличивется на 35%. При уменьшении объема продаж на 10% NPV уменьшается на 28%. Наименее чувствителен NPV к изменению постоянных затрат.

Выводы по второй главе

Во второй главе была проведена комплексная диагностика текущего состояния ООО «Лыжная база». Прежде всего, была дана краткая характеристика описываемого предприятия, а также представлены тенденции рынка развлекательных услуг.

Далее, был проведен стратегический анализ ООО «Лыжная база» посредством изучения влияния факторов внешней и внутренней среды предприятия. Кроме этого, была установлена значительная интенсивность конкуренции в отрасли, что также оказывает большое влияние на развитие компаний. Оценка внутренней среды позволила выявить сильные и слабые стороны предприятия, которые наряду с возможностями и угрозами были сведены в матрицу SWOT. Так, к преимуществам компании относится прежде всего высокий потенциал развития, наработанная база клиентов, известность. Однако, у предприятия был выявлен и ряд слабых сторон, таких как средняя репутация, отсутствие стратегии развития, высокая зависимость от сезонного фактора и др.

Далее, был проведен финансовый анализ предприятия. Он был выполнен поквартально по данным бухгалтерской отчётности за 2018 финансовый год. Анализ показал, что состояние предприятия на конец 2018 года характеризуется неустойчивостью. Главная причина – низкий объем выручки. Рентабельность за анализируемый период достаточно низка. Анализ структуры и динамики активов показал, что на протяжении рассматриваемых периодов предприятие имеет «тяжелую» структуру активов. Доля основных средств высока. Имеются неиспользованные производственные мощности, что говорит о неэффективном управлении активами.

Деятельность предприятия характеризуется низкой эффективностью использования основных средств и как следствие низким объемом продаж услуг, ключевыми целями деятельности предприятия являются увеличение выручки и минимизации фактора сезонности. Затраты, связанные с увеличением объема продаж

услуг компании высокие, основные способы продвижения, которые должно использовать ООО «Лыжная база» - это широкая дифференциация оказываемых услуг.

С помощью анализа затрат на постоянные и переменные был создан прогноз на будущий период, оценка объема постоянно необходимых средств, а также единоразовые расходы.

Для увеличения выручки в летний период были разработан проект по открытию мобильной летней зоны развлечений. Комплекс данных мероприятий способен вызвать прирост посетителей и выручки.

Для проверки окупаемости и целесообразности реализации проекта были проведены показатели финансовой устойчивости и интегральных показателей экономической эффективности. Также были сформированы отчеты о финансовых результатах проекта и движения денежных средств.

Обобщив всю полученную нами информацию, можно сказать, проект может быть реализован.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В выпускной квалификационной работе был проведен анализ деятельности и разработана дальнейшая стратегия развития ООО «Лыжная база», и сделаны обоснованные выводы о целесообразности принятия предложенных мер.

В первой главе был дан краткий обзор теоретических аспектов стратегического развития современного предприятия.

Во второй главе была проведена комплексная диагностика текущей позиции ООО «Лыжная база». В этих целях был проведен стратегический и финансовый анализ состояния компании.

Стратегический анализ был проведен посредством изучения влияния факторов внешней и внутренней среды предприятия. Инструментами анализа послужили анализ пяти сил конкуренции Портера и SWOT-анализ. Результатом проведенного анализа стало определение перспективных направлений развития предприятия, таких как: широкая дифференциация, активная работа в летний период.

Для выяснения потребности рынка в предлагаемых услугах было проведено маркетинговое исследование. В ходе исследования были определены потребительские предпочтения относительно предлагаемых услуг, а также сама потребность в этих услугах.

Далее, был проведен финансовый анализ предприятия. Он был выполнен по данным бухгалтерской отчётности за 2016-2018 финансовые годы. Инструментами анализа выступили горизонтальный и вертикальный анализ баланса предприятия, анализ ликвидности и финансовой устойчивости, анализ деловой активности и рентабельности. Он показал, что состояние предприятия на конец 2018 года характеризуется неустойчивостью. Рентабельность за 2018 год достаточно низка. Анализ структуры и динамики активов показал, что доля основных средств очень высока, имеются неиспользованные производственные мощности, что говорит о неэффективном управлении активами.

В третьем параграфе был приведен ряд рекомендаций по разработке дальней-

шего развития ООО «Лыжная база» сопоставление результатов стратегического и финансового анализа.

Предложен ряд мероприятий по улучшению деятельности предприятия. Сформированы результаты, и обоснование целесообразности принятия предложенных мер.

Таким образом, комплексная оценка эффективности мероприятий и степени влияния на финансовое состояние ООО «Лыжная база» позволила сделать вывод о целесообразности принятия решений.

Все предложенные меры по совершенствованию стратегии развития предприятия имеют практическую ценность и значимость, т.к. могут быть применены в обычной повседневной деятельности ООО «Лыжная база».

В заключении стоит отметить, что цель выпускной квалификационной работы была достигнута. При этом были решены все поставленные задачи. При решении которых применялись теоретические знания, полученные в ходе обучения.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Андреева, О. Д. Бизнес-курс MBA. Маркетинг и стратегический менеджмент / О. Д. Андреева, Ю. В. Зайцев,. В. А. Швандар.- М:. ЮНИТИ-ДАНА, 2017.э - 339 с.

2. Борисова, О.В. Стратегия. В 2 т. Т.1. Стратегический менеджмент: Учебник и практикум / О.В. Борисова, Н.И. Малых, Л.В. Овешникова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 218 с.

3. Казейкин, В.С. Инвестиционный анализ: Учебное пособие / В.С. Казейкин. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018.-176 с.

4. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд.- М.: ЮНИТИ, 1998. - 556 с.

5. Азоев, Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л. Азоев. - М.: Дело, 2017. - 264 с.

6. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. — СПб. : Питер Ком, 2016. - 265 с.

7. Кэхилл, М. Инвестиционный анализ и оценка бизнеса: Учебное пособие: Пер. с англ. / М. Кэхилл.- М.: ДиС, 2018. - 432 с.

8. Кэхилл, М. Инвестиционный анализ и оценка бизнеса. Учебное пособие. Перев. со 2-го англ. Изд / М. Кэхилл. - М.: ДиС, 2018. - 432 с.

9. Панов А.И. Стратегический менеджмент / А.И. Панов. М. : ЮНИТИ, 2002. - 378 с.

10.Пересада,. А. А. Инвестиционный анализ [Текст]: учебно-методическое пособие для вузов вивчдисц /. А. А. Пересада,. С. В. Оникиенко,. Ю. М. Коваленко;. Мин-во образования и науки Украины,. КНЭУ.- К:. КНЕУ, 2016. - 134 с.

11. Чернов, В.А. Инвестиционный анализ: Учебное пособие для вузов, обучающихся по специальностям «Бухгалтерский учет, анализ и аудит», «Финансы и кредит», «Налоги и налогообложение», по спец. экономики управления (080100) / В.А. Чернов; Под ред. М.И. Баканов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. - 159 с.

12. Чернов, В.А. Инвестиционный анализ. 2-е изд., перераб. и доп. Учебное по-

собие. Гриф УМО. Гриф УМЦ «Профессиональный учебник» / В.А. Чернов; Под ред. М.И. Баканова. - М.: ЮНИТИ, 2017. - 159 с.

13.Инвестиции и инвестиционный нали: учебное пособие / М.И. Раскатова. Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2016, - 139 с.

14.Федеральный закон "Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений" от 25.02.1999 N 39-ФЗ

15.Инвестиции : учебник для вузов / под ред. Л.И. Юзвович, С.А. Дегтярева, Е.Г. Князевой. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2016. – 543 с.

16.Ивасенко А.Г. Инвестиции: источники и методы финансирования: практич. пособие. М.: Издательство «Омега-Л», 2018 —261 с.

17.Игонина Л.Л. Инвестиции: учеб. пособие. М.: Юристъ, 2012. – 480 с.

18.Инвестиции : учебник / [Л.И. Юзвович и др.] ; под ред. Л.И. Юзвович ; М-во науки и высш. образования Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. — 2-е изд., испр. и доп. — Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2018. — 610 с. — (Учебник УрФУ).

19.Василенко В.А. Стратегическое управление: учеб. пособие. / В. А. Василенко, И. Ткаченко. - М.: ЦУЛ, 2013

20.https://vyborok.com/reyting-luchshih-katkov-v-chelyabinske-besplatnyie-i-platnyie/

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Бланк голосования для проведения исследования «Лето на Лыжной базе»

Что бы вы хотели видеть на "Лыжной базе" в летний период?

1) Картинг
2) Скейт-парк
3) Платное футбольное поле
4) Батутный комплекс
5) Пейнтбол
6) Летняя школа танцев
7) Летний кинотеатр

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Таблица Б.1 – График погашения кредита

В рублях

Дата	Остаток долга	Проценты	Тело кредита	Платеж	Остаток на конец периода
01.2019	2 858 115,00	33 344,68	33 158,66	66 503,34	2 824 956,34
02.2019	2 824 956,34	32 957,82	33 545,51	66 503,34	2 791 410,83
03.2019	2 791 410,83	32 566,46	33 936,88	66 503,34	2 757 473,95
04.2019	2 757 473,95	32 170,53	34 332,81	66 503,34	2 723 141,14
05.0219	2 723 141,14	31 769,98	34 733,36	66 503,34	2 688 407,78
06.2019	2 688 407,78	31 364,76	35 138,58	66 503,34	2 653 269,20
07.2019	2 653 269,20	30 954,81	35 548,53	66 503,34	2 617 720,68
08.2019	2 617 720,68	30 540,07	35 963,26	66 503,34	2 581 757,41
09.2019	2 581 757,41	30 120,50	36 382,83	66 503,34	2 545 374,58
10.2019	2 545 374,58	29 696,04	36 807,30	66 503,34	2 508 567,28
11.2019	2 508 567,28	29 266,62	37 236,72	66 503,34	2 471 330,56
12.2019	2 471 330,56	28 832,19	37 671,15	66 503,34	2 433 659,41
01.2020	2 433 659,41	28 392,69	38 110,64	66 503,34	2 395 548,77
02.2020	2 395 548,77	27 948,07	38 555,27	66 503,34	2 356 993,50
03.2020	2 356 993,50	27 498,26	39 005,08	66 503,34	2 317 988,42
04.2020	2 317 988,42	27 043,20	39 460,14	66 503,34	2 278 528,28
05.2020	2 278 528,28	26 582,83	39 920,51	66 503,34	2 238 607,78
06.2020	2 238 607,78	26 117,09	40 386,25	66 503,34	2 198 221,53
07.2020	2 198 221,53	25 645,92	40 857,42	66 503,34	2 157 364,11
08.2020	2 157 364,11	25 169,25	41 334,09	66 503,34	2 116 030,02
09.2020	2 116 030,02	24 687,02	41 816,32	66 503,34	2 074 213,70
10.2020	2 074 213,70	24 199,16	42 304,18	66 503,34	2 031 909,53
11.2020	2 031 909,53	23 705,61	42 797,73	66 503,34	1 989 111,80
12.2020	1 989 111,80	23 206,30	43 297,03	66 503,34	1 945 814,77
01.2021	1 945 814,77	22 701,17	43 802,16	66 503,34	1 902 012,61
02.2021	1 902 012,61	22 190,15	44 313,19	66 503,34	1 857 699,42
03.2021	1 857 699,42	21 673,16	44 830,18	66 503,34	1 812 869,24
04.2021	1 812 869,24	21 150,14	45 353,20	66 503,34	1 767 516,04
05.2021	1 767 516,04	20 621,02	45 882,32	66 503,34	1 721 633,73
06.2021	1 721 633,73	20 085,73	46 417,61	66 503,34	1 675 216,12
07.2021	1 675 216,12	19 544,19	46 959,15	66 503,34	1 628 256,97
08.2021	1 628 256,97	18 996,33	47 507,01	66 503,34	1 580 749,96

Окончание таблицы Б.1

В рублях

09.2021	1 580 749,96	18 442,08	48 061,25	66 503,34	1 532 688,71
10.2021	1 532 688,71	17 881,37	48 621,97	66 503,34	1 484 066,74
11.2021	1 484 066,74	17 314,11	49 189,22	66 503,34	1 434 877,52
12.2021	1 434 877,52	16 740,24	49 763,10	66 503,34	1 385 114,42
01.2022	1 385 114,42	16 159,67	50 343,67	66 503,34	1 334 770,75
02.2022	1 334 770,75	15 572,33	50 931,01	66 503,34	1 283 839,74
03.2022	1 283 839,74	14978,13	51525,21	66503,34	1 232 314,53
04.2022	1 232 314,53	14377,00	52126,33	66503,34	1 180 188,20
05.2022	1 180 188,20	13768,86	52734,47	66503,34	1 127 453,72
06.2022	1 127 453,72	13153,63	53349,71	66503,34	1 074 104,01
07.2022	1 074 104,01	12531,21	53972,12	66503,34	1 020 131,89
08.2022	1 020 131,89	11901,54	54601,80	66503,34	965 530,09
09.2022	965 530,09	11264,52	55238,82	66503,34	910 291,27
10.2022	910 291,27	10620,06	55883,27	66503,34	854 408,00
11.2022	854 408,00	9968,09	56535,24	66503,34	797 872,76
12.2022	797 872,76	9308,52	57194,82	66503,34	740 677,93
01.2023	740 677,93	8641,24	57862,09	66503,34	682 815,84
02.2023	682 815,84	7966,18	58537,15	66503,34	624 278,69
03.2023	624 278,69	7283,25	59220,09	66503,34	565 058,60
04.2023	565 058,60	6592,35	59910,99	66503,34	505 147,62
05.2023	505 147,62	5893,39	60609,95	66503,34	444 537,67
06.2023	444 537,67	5186,27	61317,06	66503,34	383 220,60
07.2023	383 220,60	4470,91	62032,43	66503,34	321 188,17
08.2023	321 188,17	3747,20	62756,14	66503,34	258 432,03
09.2023	258 432,03	3015,04	63488,30	66503,34	194 943,74
10.2023	194 943,74	2274,34	64228,99	66503,34	130 714,74
11.2023	130 714,74	1525,01	64978,33	66503,34	65 736,41
12.2023	65 736,41	766,92	65736,41	66503,34	0,00

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Таблица В.1 – Амортизация

Наименование	Цена, руб.	Кол-во, шт.	Сумма, руб.	СПИ	Итого амортиза-ция (в год)	Норма аморт.
Экран уличного проектора	185 000	1	185 000,00	7	26 429	14,29
Кинотеатральный проектор	289 000	1	289 000,00	7	41 286	14,29
Компьютер	26 000	1	26000	3		33,33
Концертная акустическая система	13 000	2	26 000,00	5		20,00
Шезлонг	2 100	30	63 000,00	5		20,00
Кресло бесформенное	1 100	30	33 000,00	5		20,00
Батутный комплекс	3 319 000	1	3 319 000	5	663 800	20,00
Мат гимнастический	2460	10	24600	5		20,00
Металлический шкаф двойной	2500	10	25 000	5		20,00
Шатер тентовый	4500	1	4 500	3		33,33
Карт детский	55000	2	110000	5	22 000	20,00
Карт взрослый	87000	2	174000	5	34 800	20,00
Карт двухместный	72000	1	72000	5	14 400	20,00
Шлем гоночный	7000	4	28000	3		33,33
Канистра металлическая	1 300	6	7 800	7		14
Итого					802 714	