

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования «Южно-Уральский государственный университет  
(национальный исследовательский университет)»  
Институт открытого и дистанционного образования  
Кафедра «Современные образовательные технологии»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой, к.т.н., доцент

\_\_\_\_\_ А.В. Прохоров

\_\_\_\_\_ 2019 г.

Анализ проблем устойчивого развития торговой организации и разработка  
возможных вариантов их решения

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
ЮУрГУ–38.03.02.2019.02.ВКР

Руководитель работы, к.т.н., доцент

\_\_\_\_\_ В.Г. Будашевский

\_\_\_\_\_ 2019 г.

Автор работы

студент группы ДО-407

\_\_\_\_\_ А.А. Иванова

\_\_\_\_\_ 2019 г.

Нормоконтролер, к.и.н., доцент

\_\_\_\_\_ А.С. Кондратьев

\_\_\_\_\_ 2019 г.

Челябинск 2019

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования «Южно-Уральский государственный университет  
(национальный исследовательский университет)»  
Институт открытого и дистанционного образования  
Кафедра «Современные образовательные технологии»  
Направление подготовки «Менеджмент», профиль «Производственный менеджмент»

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ А.В. Прохоров  
\_\_\_\_\_ 2019 г.

ЗАДАНИЕ  
на выпускную квалификационную работу студента  
Ивановой Анастасии Андреевны  
Группа ДО-407

1 Тема работы «Анализ проблем устойчивого развития торговой организации и разработка возможных вариантов их решения» утверждена приказом ректора от 25.04.2019 № 899 (приложение № 92).

2 Срок сдачи студентом законченной работы 21.06.2019 г.

3 Исходные данные к работе: материалы преддипломной практики; научно-теоретическая, экономическая и профессиональная литература; материалы курсовых проектов и работ; доклады и статьи на научных конференциях; нормативно-правовая документация.

4 Перечень вопросов, подлежащих разработке: характеристика организации ОАО «Глория Джинс», анализ развития организации, оценка наличия или отсутствия проблемы банкротства, ранжирования проблем магазина ОАО «Глория Джинс» в г. Миассе с использованием метода (МАРП), применение инновационных методов для поиска и обоснования оптимального решения выявленных проблем устойчивого развития торговой организации.

5 Иллюстративный материал: альбом иллюстраций, электронная версия ВКР, файл презентации.

Общее количество иллюстраций 44 ил.

6 Дата выдачи задания 11.02.2019 г.

Руководитель \_\_\_\_\_ / В.Г. Будашевский /

Задание принял к исполнению \_\_\_\_\_ / А.А. Иванова /

## КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН

№ п/п	Наименование этапов выпускной квалификационной работы	Сроки выполнения этапов работы	Отметка о выполнении руководителя
1.	Уточнение целей, задач и плана выпускной квалификационной работы с научным руководителем	11.02.19 – 17.02.19	
2.	Подготовка введения к выпускной квалификационной работе	18.02.19 – 10.03.19	
3.	Сбор, систематизация литературы по исследуемой проблеме и разработка теоретической части выпускной квалификационной работы	11.03.19 – 24.03.19	
4.	Выполнение аналитического раздела выпускной квалификационной работы	25.03.19 – 14.04.19	
5.	Разработка проектной части выпускной квалификационной работы	15.04.19 – 02.06.19	
6.	Разработка заключения к выпускной квалификационной работе	03.06.19 – 10.06.19	
7.	Оформление выпускной квалификационной работы	11.06.19 – 16.06.19	
8.	Представление выпускной квалификационной работы на заключительную проверку научному руководителю	17.06.19	
9.	Представление выпускной квалификационной работы на проверку нормоконтролеру	До 17.06.19	
10.	Предварительная защита выпускной квалификационной работы	17.06.19 – 20.06.19	
11.	Устранение замечаний научного руководителя и консультантов	17.06.19 – 20.06.19	
12.	Представление выпускной квалификационной работы на кафедру	21.06.19	

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ / А.В. Прохоров /

Руководитель работы \_\_\_\_\_ / В.Г. Будашевский /

Студент \_\_\_\_\_ / А.А. Иванова /

## АННОТАЦИЯ

Иванова А.А. Анализ проблем устойчивого развития торговой организации и разработка возможных вариантов их решения. – Челябинск: ЮУрГУ, ДО-407. - 107 с., 16 ил., 44 табл., библиогр. список – 65 наим., 2 прил.

В работе представлен анализ развития торговой организации ОАО «Глория Джинс», проведенный с использованием методов и приемов экономического анализа, а также логико-эвристических методов. Рассмотрены основные этапы развития организации, особенности рынка (конкурентная среда). Проведен многокритериальный сравнительный анализ и ранжирование проблем (МАРП) магазина ОАО «Глория Джинс» в г. Миассе, осуществлен поиск оптимального решения наиболее важной проблемы для торговой организации с использованием логико-эвристического метода Pro-СОКРАТ. Произведена оценка экономической эффективности реализации выбранного решения.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	6
1 ОЦЕНКА УРОВНЯ РАЗВИТИЯ ОАО «ГЛОРИЯ ДЖИНС» С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ МЕТОДОВ ЭКОНОМИЧЕСКОГО АНАЛИЗА .....	9
1.1 Основная информация об организации, её структура, конкурентная среда ...	9
1.2 Оценка уровня развития ОАО «Глория Джинс» с использованием методов и приемов экономического анализа .....	18
1.3 Оценка уровня развития ОАО «Глория Джинс» в сравнении со средними показателями по отрасли торговли .....	42
1.4 Оценка наличия или отсутствия проблемы банкротства ОАО «Глория Джинс» .....	45
2 ОЦЕНКА И ПОИСК РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ОАО «ГЛОРИЯ ДЖИНС» НА ПРИМЕРЕ МАГАЗИНА В Г. МИАСС.....	55
2.1 Сравнительный анализ и ранжирование проблем устойчивого развития магазина ОАО «Глория Джинс» в г. Миасс .....	55
2.2 Сравнительный анализ основных групп ассортимента магазина ОАО «Глория Джинс» в г. Миасс с помощью метода (ABC^XYZ).....	65
2.3 Прогнозно-аналитическая оценка, позиционирование основной группы товарного ассортимента (джинсовая одежда 13+) .....	70
2.4 Выбор направления поиска решения с использованием метода PRO- СОКРАТ .....	75
3 ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ВЫБРАННОГО ВАРИАНТА РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ МАГАЗИНА ОАО «ГЛОРИЯ ДЖИНС» В Г. МИАСС .....	81
3.1 Инвестиционные и текущие затраты расширения магазина ОАО «Глория Джинс» в г. Миасс .....	81
3.2 Доходы выбранного комбинационного решения по расширению магазина ОАО «Глория Джинс» в г. Миасс .....	82
3.3 Показатели эффективности оценки выбранного комбинационного решения .....	84
3.4 Анализ выбранного комбинационного решения с учетом возможного роста дохода.....	85
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	87
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	89
ПРИЛОЖЕНИЯ .....	96
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Данные баланса за 2012-2017 гг. ОАО «Глория Джинс».....	97
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Показатели эффективности выбранного решения .....	103

## ВВЕДЕНИЕ

Рынок одежды на сегодняшний день является одним из самых быстро развивающихся. На рынке одежды представлен широкий ассортимент производителей, нацеленных на удовлетворение как групповых, так и индивидуальных потребностей путём внесения конструктивных или дизайнерских изменений на конечной стадии производственного цикла.

Основными современными тенденциями на рынке одежды являются:

- высокая организация производственных процессов, использование новых технологий для производства одежды, что повышает требования к инновационной составляющей;

- переход покупателей в режим жесткой экономии при выборе товара. Покупатели становятся более критичны к качеству и стоимости продукции, начинают менять любимые бренды и магазины. В поисках более приемлемой стоимости без потери качества, потребитель часто отправляется в магазины, занятые реализацией продукции, которая была экспроприирована у предпринимателей;

- увеличение доли e-commerce в обороте текстиля, что обеспечивает мощный канал реализации продукции за рубеж. Согласно анализу рынка одежды в России, оборот сегмента e-commerce по итогам 2017 года достиг 130 миллиардов рублей. Цифра постоянно растет, что только доказывает эффективность взятого на вооружение канала продаж. Наличие собственных интернет-магазинов только усиливает возможности сбыта. Отмечается, что на эту данный канал продаж уверенно переключаются представители среднего бизнеса.

Таким образом актуальность темы выпускной квалификационной работы обусловлена усложнением рыночных условий для торговых организаций: высоким уровнем конкуренции на рынке одежды, снижением уровня покупательной способности населения, развитием инновационных технологий производства и ростом продаж через интернет-магазины.

Цель работы - выявление проблем устойчивого развития торговой организации, разработка возможных вариантов их решения.

Задачи работы:

- анализ развития торговой организации и поиск возможных проблем с использованием методов экономического анализа;
- анализ развития торговой организации, и поиск возможных проблем с использованием сравнительного анализа (базой сравнения выступают средние показатели по отрасли торговли);
- оценка наличия проблемы банкротства торговой организации;
- определение проблем развития магазина ОАО «Глория Джинс» в г. Миасс на основе опыта работы в организации;
- многокритериальный сравнительный анализ и ранжирование проблем магазина ОАО «Глория Джинс» (МАРП);
- поиск и обоснование выбора оптимального решения, выявленных проблем с использованием логико-эвристического метода Pro-СОКРАТ;
- оценка эффективности реализации выбранного оптимального решения.

Предмет исследования – динамика устойчивого развития торговой организации.

Объект исследования – ОАО «Глория Джинс», магазин «Глория Джинс» в г. Миасс.

Теоретической и методологической основой работы послужили труды отечественных и зарубежных учёных по проблемам рыночной экономики, маркетинга, менеджмента, инновационным методам исследования проблем развития, бизнес-планирования, экономического анализа.

В ВКР использованы следующие методы расчетов и анализа:

- методы экономического анализа деятельности организации: детализированный экономический анализ и метод рейтинговой оценки проблемы банкротства;

- метод рейтинговой оценки диагностики проблемы банкротства или несостоятельности (модель Альтмана, модель Таффлера);

- методы анализа основных групп ассортимента (анализ ABC-XYZ);

- логико-эвристический метод многокритериального сравнительного анализа и ранжирования проблем (МАРП);

- логико-эвристический метод поиска и обоснования системного решения проблем Pro-СОКРАТ;

- метод оценки эффективности инвестиций.

В работе также использовался метод наблюдения, опроса, методы экспертных оценок.



# 1 ОЦЕНКА УРОВНЯ РАЗВИТИЯ ОАО «ГЛОРИЯ ДЖИНС» С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ МЕТОДОВ ЭКОНОМИЧЕСКОГО АНАЛИЗА

## 1.1 Основная информация об организации, её структура, конкурентная среда

Корпорация «Глория Джинс» – вертикально-интегрированный ритейлер, самая крупная и быстрорастущая торговая сеть в России и в странах СНГ в сегменте fast-fashion.

Бизнес-модель Корпорации «Глория Джинс» основана на реализации концепции fast-fashion, что представляет собой оперативную разработку, производство и продажу ассортиментного ряда, находящегося на пике моды, по доступной цене. Направление fast fashion (быстрая мода). Эта модель бизнеса нацелена на быстрый оборот - выпуск одежды небольшими партиями и сокращение продаж со скидкой. Сегодня ежегодный рост этого направления в среднем составляет 15—17 %.

Центральный офис Компании находится в городе Москва, из него происходит управление 8 региональными представительствами, 2 крупными логистическими комплексами в Новосибирске и Новошахтинске, а также производственными центрами в России, Украине, Гонконге, Китае, Вьетнаме, Бангладеш и Индии.

В Корпорации «Глория Джинс» работает более 25 тыс. человек.

Глория Джинс тесно сотрудничает с международными консалтинговыми агентствами и IT компаниями – McKinsey & Company, PricewaterhouseCoopers, Garber Scientific, Infor, Kurt Salmon Associated, Red Prairie-jDA, IBM, SAP, Oracle, Cisco, Juniper, Google, WayIn, Lenovo, Microsoft - и внедряет с их помощью передовые технологии [54].

По словам собственника компании, (Мельников) основное конкурентное преимущество Корпорации связано с производством уникального продукта, сочетающего в себе доступную цену и современный дизайн, при разработке которого учитываются вкусы и потребности именно российского покупателя, а

также сильной логистикой и разветвленной сетью, позволяющей реализовывать товар там, куда конкуренты еще не дошли.

### Основные этапы развития торгово-производственной Корпорации

#### ОАО «Глория Джинс»

1. 29 сентября 1988 года, когда был открыт первый в СССР кооператив «Глория», начавший производить джинсы на законных основаниях. Его председателем стал Мельников Владимир Владимирович. В этот период продажи осуществляются через сторонние магазины и торговые точки.

2. В 1991 году открылся первый собственный магазин компании в Ростове-на-Дону.

3. В 1997 году компания преобразуется в ЗАО «Корпорация «Глория Джинс», учредителями стали ОАО «Глория Джинс» и Европейский банк реконструкции и развития (20 % акций). Впоследствии компания выкупила пакет акций ЕБРР. На сегодняшний день ОАО «Глория Джинс» объединяет в себе все розничные магазины Компании.

4. В 2006 году Корпорация начинает развивать производственный сектор, приобретает фабрику «Стиль» на Украине.

В августе 2009 года компания принимает решение полностью отказаться от опта и франчайзинга и сосредоточиться на развитии собственной розничной сети. К этому моменту Корпорации принадлежат 20 фабрик, расположенных на юге России и в Украине. Решение о полном отказе от опта компания приняла в августе 2009 г. Сначала компания перешла на оптовые продажи только за наличный расчет, а к ноябрю 2009 г. полностью отказывается от оптовых продаж. Региональные офисы, которые раньше работали с оптовиками, теперь стали отвечать за развитие розничной сети в соответствующем регионе. В результате за 2010 г. число магазинов «Глории Джинс» с начала года выросло со 160 до 250, а до конца следующего года сеть выросла еще на 100 магазинов. Переход от опта к рознице — фактически единственная стратегия, которая будет обеспечивать стабильное развитие бренда, претендующего на позицию лидера на рынке,

«Глория» строит мощный розничный бренд и не хочет поддерживать работу открытых рынков, отметил в своем интервью собственник ОАО «Глория Джинс» Мельников [42].

5. В 2011 году были запущены 14 производственных предприятий, из них девять в Ростовской области и пять предприятий на Украине, в Луганской области. 2011 год сеть «Глория Джинс» завершила с 435 магазинами (411 в России, 24 на Украине), общая торговая площадь которых возросла до 155 000 м<sup>2</sup>.

6. В 2014 году был кардинально пересмотрен подход к построению бизнеса.

7. В феврале 2016 года центральный офис переехал в Москву, что ознаменовало новый этап в развитии компании

8. На конец 2017 г. у компании насчитывается 568 магазинов в России, Украине, Грузии и Беларуси.

9. В 2017 г. Корпорация «Глория Джинс» начал онлайн-продажи в партнерстве с компанией Tmall, дочерним предприятием Aliexpress, а также заключили контракт с компанией SAP по запуску своей собственной онлайн-платформы, начало продаж планировалось с конца 2018 г.

10. 2018 г. «Глория Джинс» завершила строительство автоматизированного склада в Ростовской области стоимостью \$100 млн. Логистический комплекс рассчитан на 260 млн изделий в год.

11. 2019 г. Перезапуск розничных магазинов Gloria Jeans осуществляется в рамках реализации стратегии, направленной на обновление и развитие бренда Gloria Jeans. Начинает развиваться сеть магазинов, в которых будет представлен только детский ассортимент (Владивосток май 2019 г.)

Основное конкурентное преимущество Корпорации «Глория Джинс»

Конкурентными преимуществами Корпорации «Глория Джинс» являются вертикально интегрированный бренд и собственное развитие дизайна. Большинство компаний покупают продукцию у вендоров, которые предлагают им уже готовые коллекции. Это, как правило, гонконгские, японские, американские,

французские компании. «Глория Джинс», как вертикально интегрированный специализированный бренд, сама разрабатывает продукцию и имеет очень разветвленный сорсинг-департамент по всему миру, – отмечает Мельников. – Мы неустанно ищем, находим новые тренды. Количество сотрудников "Глории Джинс" уже превышает 20 тыс. Наши дизайнеры воплощают лучшие идеи в непрерывный поток новых коллекций, потому что они столь многообразны и многочисленны. Показатели стремительного роста вполне объяснимы, за счет низкой стоимости изделий они легко находят покупателя [61].

В Выпускной квалификационной работе рассмотрена деятельность торговой организации ОАО «Глория Джинс», которая объединяет в себе все розничные магазины Компании.

Полное наименование организации ОАО «Глория Джинс».

ИНН: 6166019871.

Вид деятельности (по ОКВЭД): 47.71.1 - Торговля розничная мужской, женской и детской одеждой в специализированных магазинах.

Форма собственности: 16 - Частная собственность.

Организационно-правовая форма: 12267 - Непубличные акционерные общества.

Основные задачи ОАО «Глория Джинс»:

- увеличение продаж компании;
- повышение трафика (посещаемости) магазинов «Глория Джинс»;
- улучшение качества обслуживания клиентов;
- расширение розничной сети компании на территории РФ и выход на зарубежные рынки;
- формирование устойчивой клиентской базы, удержание постоянных покупателей;
- повышение интереса к продукции компании со стороны всех целевых групп, в особенности категории «девушки/парни 13+ лет»;

- внедрение новой концепции дизайна и оформления розничной сети магазинов «Глория Джинс» и новых стандартов мерчендайзинга;
- создание эффективной долгосрочной коммуникации с потребителем.

Структура управления ОАО «Глория Джинс» представлена на рисунке 1.



Рисунок 1 – Структура аппарата управления ОАО «Глория Джинс»

Основной метод продажи товаров ОАО «Глория Джинс» - магазины самообслуживания.

Магазин самообслуживания – это точка розничной продажи товара, для которой характерна открытая выкладка товара в торговом зале, и свободный доступ посетителей к стеллажам с товаром. Магазин самообслуживания предоставляет своим покупателям возможность осмотреть и потрогать товар, подержать его в руках, ознакомиться с этикеткой, составом и качеством товара, не прибегая к помощи персонала магазина. В магазине самообслуживания покупатели выбирают товар самостоятельно, расплачиваясь в кассах при выходе из зоны самообслуживания [31].

Магазин самообслуживания, таким образом, обладает определенными признаками: свободный доступ к товарам; разделение торговой площади на залы, секции, отделы в зависимости от вида располагаемых в них товаров;

определенная система выкладки товаров; наличие информационных указателей для покупателей, с помощью которых они ориентируются в торговых залах, и могут найти нужный товар; наличие квалифицированных консультантов, дающих разъяснения при обращении к ним посетителей; наличие тележек и товарных корзин, с помощью которых товары перемещаются клиентами из зала к кассам; обустройство единого узла расчетов на выходе из зоны самообслуживания; проверка и оплата товара одновременно [31].

Магазин самообслуживания традиционно считают подверженным кражам в гораздо большей степени, чем обычный, однако это не совсем так. Проведенными исследованиями было доказано, что основная масса хищений в магазине самообслуживания происходит по вине обслуживающего персонала (до 80%). Поэтому вопрос возможности хищений не должен служить препятствием для открытия такого прибыльного предприятия, как магазин самообслуживания, тем более что проблема краж легко решается вышколенным персоналом, наличием охраны и камер видеонаблюдения.

Неоспоримые преимущества, которые имеет магазин самообслуживания [31].

1. Возможность совершения клиентами магазина покупок в большем объеме, чем они планировали. В обычном магазине всегда приобретается то, что было заранее запланировано, а магазин самообслуживания с его богатым ассортиментом и доступностью товаров неизбежно заставит посетителя приобрести в дополнение к запланированным товарам что-нибудь еще. Этому отлично способствуют тележки и корзинки, в которых перемещают товар – всегда можно заглянуть в корзину соседа и вспомнить, что забыл приобрести.

2. Магазин самообслуживания избавляет посетителей от непосредственного контакта с продавцом, что для определенных категорий покупателей очень важно. Посетитель самостоятельно знакомится с товаром, оценивает, насколько тот удовлетворяет его потребности, и только в случае появления вопросов обращается к консультанту.

3. В магазине самообслуживания не нужно стоять в кассу в каждом отделе – расплатиться можно при выходе за все сразу.

4. Владелец магазина самообслуживания ощутимо экономит на количестве работников, занятых обслуживанием покупателей.

Как правило, магазин самообслуживания прибыльнее обычного, а культура обслуживания, быстрота и удобство при совершении покупок делают такие магазины самым популярным типом торговых точек.

Последняя тенденция развития сети магазинов ОАО «Глория Джинс»

На сегодняшний день ОАО «Глория Джинс» осуществляет «перезапуск» розничных магазинов в рамках реализации стратегии, направленной на обновление и развитие бренда.

Учитывая, что аудитория родителей всегда была основным ядром магазинов компании и драйвером продаж, при разработке концепта нового магазина дизайнеры стремились создать пространство, где родителям будет комфортно совершать покупки, а детям интересно проводить время.

Новый магазин получил современный дизайн и обновленное оформление витрин. Внутри магазина улучшена навигация. Зонирование по возрастным группам выделено цветовым решением с добавлением элементов, подчеркивающих интересы детей.

В пространстве магазина появился специально оборудованный игровой уголок. Примерочные тоже получают новое более красочное оформление, чтобы процесс подбора нового образа был увлекательным для маленьких покупателей.

Конкурентная среда (рынок джинсовой одежды в России)

Сегодня изделия из джинсовой ткани — неизменный элемент гардероба мужчин и женщин разных поколений. Вот почему продажа джинсовой одежды сулит немалые прибыли и относится к перспективным направлениям торговли. Потенциальный объём рынка джинсов в России оценивается в \$ 3-4 млрд. и ежегодно увеличивается в среднем на 12,5%. Ёмкость рынка джинсов в России составляет более 100 миллионов пар в год, 80% из которых продаются в среднем

и низком ценовом сегменте. Спрос на джинсовую одежду не зависит ни от времени года, ни от финансового положения граждан. Однако главные параметры, по которым россияне оценивают джинсы – это стоимость и удобство посадки. По фактору стоимости наибольший спрос имеют джинсы, произведённые в Китае и Турции.

#### Особенности рынка джинсовой одежды

1. Ежегодно рынок одежды растет на 5-6%, сегмент джинсовой одежды - на 10-15%.

2. В общей структуре расходов населения, затраты на одежду составляют около 10 %, причем этот уровень не зависит от финансового статуса потребителей.

3. По статистике в гардеробе среднестатистического потребителя доля джинсовой одежды составляет 10-15%.

4. В структуре рынка верхней одежды джинсовая занимает 18%.

5. Джинсовая одежда приобретается круглый год.

6. Потребитель постоянно стремится к обновлению гардероба, приобретению вещей из новых коллекций [43].

Маркетинговое агентство DISCOVERY Research Group провело исследование рынка джинсовой одежды в России. По данным этого исследования объем рынка джинсовой одежды в России в 2018 г. составил 217,8 млрд. руб. Темп прироста в 2018 г. – 3,3 %.

Рынок джинсовой одежды в России представлен четырьмя сегментами: «Эконом класс», «Средний класс», «Премиум класс» и «Супер-премиум класс». К наиболее крупному сегменту рынка относится «Эконом класс», объем которого в 2018 г. составил 99,3 млрд. руб.

Джинсы являются популярным видом одежды в России. Их носят не только молодые потребители, но и россияне всех возрастов. Распространенность джинсовой одежды продолжает расти, поскольку строгий дресс-код является все



менее обязательным на рабочем месте и особенно в местах отдыха: кинотеатрах, в кафе, парках или клубах.

Рынок джинсовой одежды остается крайне фрагментированным вследствие присутствия большого количества неизвестных брендов от азиатских и иных производителей.

В период с 2012 по 2018 гг. самым крупным брендом являлся Gloria Jeans & Gee Jay. Его доля рынка в 2018 г. составила 6,9%. Также к числу ведущих брендов джинсовой одежды следует отнести Westland, Levi's, Zara и Colin's. Их совокупная рыночная доля в стоимостном выражении в 2018 г. составила 9,8%.

По прогнозам объем рынка джинсовой одежды в России в 2019 г. составит 228,5 млрд. руб. Ожидается, что к концу 2022 г. объем рынка вырастет до 273,9 млрд. руб. [31]

Политика размещения магазинов: «Глория Джинс» открывает магазины 3 форматов: 300, 500, 1000+ кв. м в городах с населением от 30 000 человек.

Ассортимент ОАО «Глория Джинс» для потребителей делится на 4 основные группы:

- женская одежда;
- мужская одежда;
- одежда для девочек;
- одежда для мальчиков.

В каждой основной группе присутствуют следующие категории товаров: верхняя одежда, трикотаж, джинсовая одежда, тканевые штаны, рубашки, бельё (трусы, майки, носки, колготки), одежда для дома, костюмы и пиджаки, аксессуары, обувь).

## 1.2 Оценка уровня развития ОАО «Глория Джинс» с использованием методов и приемов экономического анализа

Экономический анализ представляет собой систему методов и приемов исследования уровня развития организации. Содержание и основная целевая установка экономического анализа - оценка уровня развития организации и выявление возможности повышения эффективности функционирования хозяйствующего субъекта. В свою очередь, оценка экономического уровня развития хозяйствующего субъекта - это характеристика платежеспособности, кредитоспособности, уровня использования финансовых ресурсов и капитала, выполнения обязательств перед государством и другими хозяйствующими субъектами [16].

Цель экономического анализа состоит не только в том, чтобы установить и оценить уровень развития предприятия, но и в том, чтобы постоянно проводить работу, направленную на его дальнейшее устойчивое развитие. Экономический анализ показывает, по каким направлениям надо вести эту работу, дает возможность выявить наиболее важные аспекты и наиболее слабые позиции в развитии организации. В соответствии с этим результаты анализа дают ответ на вопрос, каковы важнейшие направления развития предприятия в конкретный период его деятельности [12].

Одним из основных вопросов экономического анализа является формирование системы экономических показателей, дающей необходимую и достаточную информацию для оценки достигнутого уровня развития организации, а также возможностей её дальнейшего роста.

Анализ уровня развития предприятия проводится по данным бухгалтерской отчетности и может быть выполнен с различной степенью детализации. Можно выделить три основных подхода по критерию степени детализации экономического анализа деятельности предприятия, т.е. по количеству используемых показателей, таблица 1 [12].

Таблица 1 – Подходы к проведению экономического анализа организации [12]

База сравнения	Количество используемых показателей	Подход (способ анализа)
Финансовое состояние предприятия в разные периоды времени	Более 30-и показателей	Детализированный анализ
	От 2 до 15 показателей, в зависимости от используемой методики	Экспресс-анализ
	4-10 показателей	Рейтинговая оценка
Финансовое состояние предприятия-эталона или средние показатели финансового состояния предприятий отрасли	Более 30-и показателей	Детализированный анализ
	От 2 до 15 показателей, в зависимости от предлагаемой методики	Экспресс-анализ
	4-10 показателей	Рейтинговая оценка

#### Первый подход – детализированный экономический анализ

Детализированный экономический анализ дает более подробную характеристику имущественного и финансового положения хозяйствующего субъекта, результатов его деятельности за истекший отчетный период. Данный подход конкретизирует, дополняет и расширяет отдельные процедуры экспресс-анализа. При этом степень детализации зависит от желания аналитика.

В общем, виде программа углубленного экономического анализа уровня развития предприятия выглядит следующим образом [41].

1) Предварительный обзор экономического и финансового положения субъекта хозяйствования:

а) характеристика общей направленности финансово-хозяйственной деятельности;

б) выявление «больных» статей отчетности;

2) Оценка и анализ экономического потенциала субъекта хозяйствования

а) вертикальный анализ баланса и горизонтальный анализ баланса;

б) анализ финансового положения с помощью коэффициентов:

- анализ ликвидности показывает возможность компании покрывать свои финансовые обязательства, используя свои активы;

- анализ финансовой устойчивости показывает, насколько свободно предприятие может распоряжаться своим капиталом, и насколько оно зависимо от внешних источников финансирования;

- анализ деловой активности позволяет проанализировать на сколько эффективно предприятие использует свои средства. Деловая активность предприятия прежде всего проявляется в скорости оборота его средств;

- анализ рентабельности предназначен для оценки общей эффективности вложения средств предприятия. Они показывают на сколько адекватен полученный финансовый результат понесенным затратам;

- анализ вероятности банкротства предприятия.

в) анализ положения предприятия на рынке ценных бумаг.

Второй подход (способ) экономического анализа - Экспресс-анализ [45]

Самостоятельным видом оперативного экономического анализа уровня развития предприятия является экспресс-анализ. Его цель - наглядная и простая оценка уровня развития хозяйствующего субъекта. В процессе анализа можно предложить расчет различных показателей и дополнить его методами, основанными на опыте и квалификации специалиста.

Экспресс-анализ целесообразно выполнять в три этапа: подготовительный этап, предварительный обзор бухгалтерской отчетности, экономическое чтение и анализ отчетности.

Экспресс-анализ может завершаться выводом о целесообразности или необходимости более углубленного и детального экономического анализа. В рамках экспресс-анализа целесообразно использовать следующую последовательность взаимосвязанных и несложных по структуре и количеству показателей, таблица 2 [45].

Таблица 2 – Основные показатели экспресс-анализа, в зависимости от направления исследования [45]

Направление анализа	Показатель
1. Оценка экономического потенциала субъекта хозяйствования	
1.1. Оценка имущественного положения	1. Величина основных средств и их доля в общей сумме активов
	2. Коэффициент износа основных средств
	3. Общая сумма хозяйственных средств, находящихся в распоряжении предприятия
1.2. Оценка финансового положения	1. Величина собственных средств и их доля в общей сумме источников
	2. Коэффициент покрытия (общий)
	3. Доля собственных оборотных средств в общей их сумме
	4. Доля долгосрочных заемных средств в общей сумме источников
	5. Коэффициент покрытия запасов
1.3. Наличие «больных» статей в отчетности	1. Убытки
	2. Ссуды и займы непогашенные в срок
	3. Просроченная дебиторская и кредиторская задолженность
	4. Просроченные выданные (полученные) векселя
2. Оценка результативности финансово – хозяйственной деятельности	
2.1. Оценка прибыльности	1. Прибыль
	2. Рентабельность общая
	3. Рентабельность основной деятельности
2.2. Оценка динамичности	1. Сравнительные темпы роста выручки, прибыли и авансированного капитала
	2. Оборачиваемость активов
	3. Продолжительность операционного и финансового цикла
	4. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности
2.3. Оценка эффективности экономического потенциала	1. Рентабельность авансированного капитала
	2. Рентабельность собственного капитала

По мнению Савицкой Г.В.: «Экспресс-анализ представляет собой способ диагностики состояния экономика предприятия на основе типичных признаков, характерных для отдельных экономических явлений... если темпы роста валовой продукции опережают темпы роста товарной продукции, то это свидетельствует о

росте остатков незавершенного производства. Если темпы роста товарной продукции выше темпов реализации продукции, то это признак затоваривания (работы на склад). Наличие просроченных обязательств. Замедление оборачиваемости капитала, хроническая убыточность – индикаторы вероятности банкротства предприятия» [26].

С точки зрения Савицкой Г.В., к экспресс - анализу можно отнести так называемое, «золотое правило экономики предприятия», суть которого сводится к следующей зависимости по формуле (1) [37]:

$$T_{бп} > T_{в} > T_{а} > 100 \%, \quad (1)$$

где  $T_{бп}$  – темпы роста балансовой прибыли;

$T_{в}$  – темпы роста выручки от продаж;

$T_{а}$  – темпы роста активов.

«Золотое правило экономики» можно дополнить темпами роста (снижения) себестоимости продукции.

Для ОАО «Глория Джинс» за рассматриваемый период 2012-2017 гг. представленное неравенство (1) не выполняется:

- темп роста балансовой прибыли 42,5%;
- темп роста выручки 77,5%;
- темп роста активов 106,5%;

Третий подход (способ) экономического анализа - рейтинговая оценка предприятия [48]

Рейтинговая оценка учитывает все основные параметры деятельности предприятия. При ее построении используются данные о производственном потенциале, рентабельности и эффективности использования всех видов ресурсов, состоянии и размещении средств, их использовании и другие данные. Итогом применения рейтинговой оценки является некое значение, по величине которого можно судить о финансовом состоянии предприятия и его динамике. Рейтинговые оценки можно разделить на группы:

- рейтинговые оценки текущего финансового состояния предприятия;

- рейтинговые оценки для диагностики проблемы банкротства или несостоятельности;

- рейтинговые оценки финансового состояния предприятия с целью кредитования.

В работе применен метод детализированного экономического анализа, а также метод рейтинговой оценки проблемы банкротства.

Экономический анализ ОАО «Глория Джинс» выполнен за период с 01.01.2012 по 31.12.2017 г. на основе данных бухгалтерской отчетности организации за 6 лет. В таблице 3 представлен состав активов рассматриваемого предприятия (сокращенный вариант), полный вариант динамика активов представлен в Приложении А.

Таблица 3 – Состав имущества ОАО «Глория Джинс», тыс. руб.

Показатель	31.12.2011	31.12.2017	Изменение за анализируемый период	
			тыс. руб. (гр.8-гр.2)	± % ((гр.8-гр.2) : гр.2)
1. Внеоборотные активы	571 701	1 123 212	+551 511	+96,5
в том числе:				
основные средства	520 414	917 247	+396 833	+76,3
нематериальные активы	48 472	17 800	-30 672	-63,3
2. Оборотные, всего	1 774 903	3 723 426	+1 948 523	+109,8
в том числе:				
запасы	310 464	788 043	+477 579	+153,8
дебиторская задолженность	1 102 120	2 256 376	+1 154 256	+104,7
денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	320 030	517 206	+197 176	+61,6
Валюта баланса	2 346 604	4 846 638	+2 500 034	+106,5

Активы организации в течение анализируемого периода (с 31.12.2011 по 31.12.2017) существенно увеличились (на 106,5%), что связано с расширением собственной торговой сети. Максимальный рост происходит по статье запасы (на 153,8%), что связано с расширением торговой сети, так в 2011 году ОАО «Глория Джинс» насчитывала 435 магазинов, в 2017 году эта цифра составила 568 магазинов.

Рост итоговой величины активов организации связан, в основном, с ростом следующих позиций актива бухгалтерского баланса (в скобках указана доля изменения статьи в общей сумме всех положительно изменившихся статей):

- дебиторская задолженность – 1 154 256 тыс. руб. (43,6%);
- запасы – 477 579 тыс. руб. (18%);
- основные средства – 396 833 тыс. руб. (15%);
- денежные средства и денежные эквиваленты – 314 750 тыс. руб. (11,9%)/

Рассмотрим структуру активов ОАО «Глория Джинс», таблица 4.

Таблица 4 – Структура имущества ОАО «Глория Джинс»

Показатель	31.12. 2011	31.12. 2012	31.12. 2013	31.12. 2014	31.12. 2015	31.12. 2016	31.12. 2017	Изменен ие за период
1. Внеоборотные активы	24,36%	25,43%	35,71%	31,71%	29,06%	21,56%	23,18%	-1,19%
в том числе:								
основные средства	22,18%	23,79%	33,94%	25,29%	22,10%	17,32%	18,93%	-3,25%
нематериальные активы	2,07%	1,54%	1,64%	1,30%	1,34%	0,66%	0,37%	-1,70%
2. Оборотные, всего	75,64%	74,57%	64,29%	68,29%	70,94%	78,44%	76,82%	1,19%
в том числе:								
запасы	13,23%	2,53%	5,51%	9,87%	13,69%	10,14%	16,26%	3,03%
дебиторская задолженность	46,97%	55,36%	45,02%	38,85%	49,74%	50,06%	46,56%	-0,41%
денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	13,64%	15,38%	11,36%	16,91%	5,89%	13,74%	10,67%	-2,97%
Валюта баланса	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	

Из представленной таблицы 4 видно, что основную долю в структуре активов составляют оборотные активы, около 75%, что характерно для торговой организации. Около 50% в составе активов предприятия представляет дебиторская задолженность. На рисунке 2 представлена структура активов организации в разрезе основных групп на конец рассматриваемого периода.



Структура активов организации на 31 декабря 2017 г.

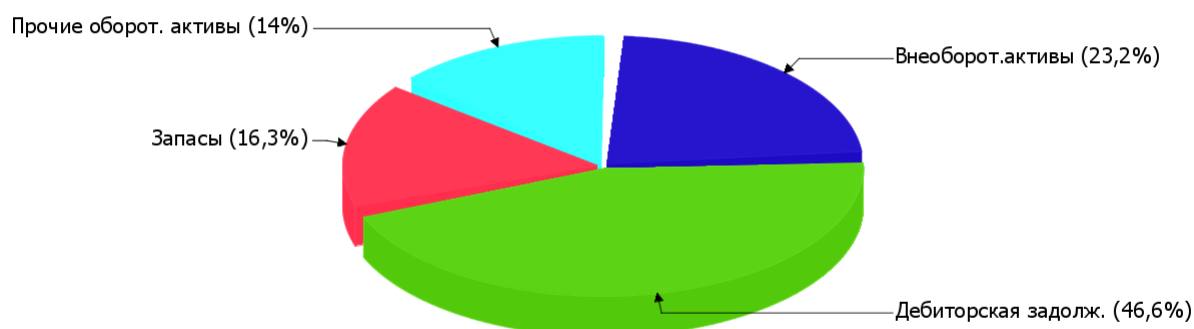


Рисунок 2 – Структура активов ОАО «Глория Джинс» на 31.12.2017

Рассмотрим состав пассивов предприятия, таблица 5. Подробная динамика пассивов представлена в Приложении А.

Таблица 5 – Состав источников имущества ОАО «Глория Джинс», тыс. руб.

Показатель	31.12.2011	31.12.2017	Изменение за анализируемый период	
			тыс. руб. (гр.8-гр.2)	± % ((гр.8-гр.2) : гр.2)
1. Собственный капитал	90 713	1 063 100	+972 387	+11,7 раза
2. Долгосрочные обязательства, всего	1 682 888	56 601	-1 626 287	-96,6
в том числе: заемные средства	1 682 888	–	-1 682 888	-100
3. Краткосрочные обязательства*, всего	573 003	3 726 937	+3 153 934	+6,5 раза
в том числе: заемные средства	–	–	–	–
Валюта баланса	2 346 604	4 846 638	+2 500 034	+106,5
Заемные средства всего:	2 255 891	3 783 538	1 527 647	67,72%
Собственные оборотные средства	-480 988	-60 112		

Увеличение пассивов ООО «Глория Джинс» связано с ростом как собственного, так и заемного капитала. Собственный капитал увеличился за рассматриваемый период в 11,7 раза, с 31.12.11–31.12.17 собственный капитал организации вырос – с 90 713,0 тыс. руб. до 1 063 100,0 тыс. руб. (+972 387,0 тыс. руб.).

Рост заемных средств за рассматриваемый период произошел на 67,72%. Опережающее увеличение собственного капитала относительно общего изменения пассивов, а также темпа прироста заемных средств является положительным фактором для оценки уровня развития организации.

В составе заемных средств за рассматриваемый период сократилась величина долгосрочных заемных источников финансирования, и увеличилась сумма краткосрочных источников за счет роста кредиторской задолженности. В целом в пассиве баланса наибольший прирост наблюдается по строкам:

- кредиторская задолженность – 3 153 934 тыс. руб. (75,4%);
- нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) – 972 387 тыс. руб. (23,2%).

Собственные оборотные средства предприятия представляют собой отрицательную величину.

Рассмотрим структуру пассивов ОАО "Глория Джинс", таблица 6.

Таблица 6 – Структура источников ОАО «Глория Джинс»

Показатель	31.12. 2011	31.12. 2012	31.12. 2013	31.12. 2014	31.12. 2015	31.12. 2016	31.12. 2017	Измен ение за период
1. Собственный капитал	3,87%	5,78%	9,46%	11,01%	17,58%	20,68%	21,93%	18,07%
2. Долгосрочные обязательства, всего								-
в том числе:	71,72%	69,12%	54,16%	44,53%	16,78%	0,56%	1,17%	70,55%
заемные средства	71,72%	69,12%	54,16%	44,53%	16,78%	0,00%	0,00%	71,72%
3. Краткосрочные обязательства, всего	24,42%	25,09%	36,38%	44,46%	65,64%	78,76%	76,90%	52,48%
в том числе:								
заемные средства	0,00%	0,48%	0,01%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Валюта баланса	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	0,00%
Заемные средства всего:	96,13%	94,22%	90,54%	88,99%	82,42%	79,32%	78,07%	18,07%

Как видно из таблицы 6, структура пассива меняется в положительную сторону:

- происходит увеличение доли собственных средств с 4% до 22% и сокращение доли заемных средств с 96% до 78%;

- предприятие за рассматриваемый период уходит от использования долгосрочных кредитных ресурсов, заемные средства в составе пассивов баланса представлены только кредиторской задолженностью.

На рисунке 3 представлена структура капитала организации на 31.12.2017.



Рисунок 3 - Структура капитала ОАО «Глория Джинс» на 31.12.2017г.

Рассмотрим изменение величины чистых активов ОАО «Глория Джинс» за рассматриваемый период, таблица 7. Динамика чистых активов так же представлена в Приложении А.

Таблица 7 – Величина чистых активов ОАО «Глория Джинс»

Показатель	31.12.2011	31.12.2017	в % к валюте баланса	
			на начало анализируемого периода	на конец анализируемого периода
1. Чистые активы	90 713	1 063 100	3,9	21,9
2. Уставный капитал	40	40	<0,1	<0,1
3. Превышение чистых активов над уставным капиталом	90 673	1 063 060	3,9	21,9

Как видно из таблицы 7, чистые активы предприятия за рассматриваемый период возрастают более чем в 11 раз. В структуре баланса ОАО «Глория Джинс»

чистые активы возрастают с 3,9% до 21,9%. На 31.12.2017 чистые активы существенно превышают уставный капитал. Данное соотношение положительно характеризует финансовое состояние предприятия, полностью удовлетворяя требованиям нормативных актов к величине чистых активов организации.

Превышение чистых активов над уставным капиталом, и в то же время их увеличение за период говорит о хорошем финансовом положении организации по данному признаку. Величина уставного капитала за рассматриваемый период остается без изменений. Динамика чистых активов представлена на рисунке 3.

Как видно из рисунка 4 динамика ОАО «Глория Джинс» активно наращивает величину чистых активов.

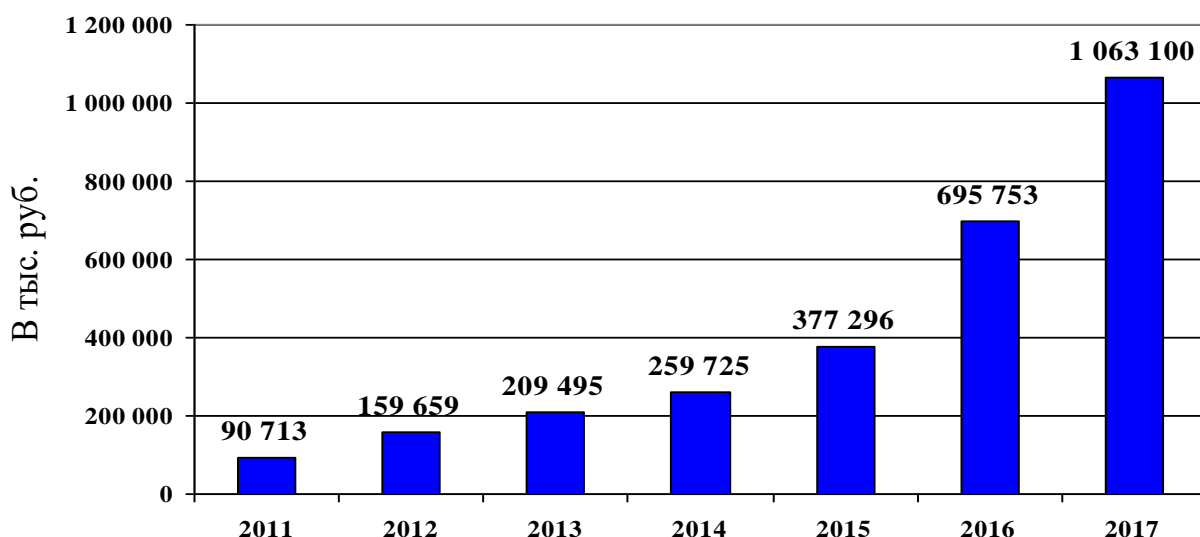


Рисунок 4 - Динамика чистых активов ОАО «Глория Джинс»

Рассмотрим показатели финансовой устойчивости организации, представленные в таблице 8.

Таблица 8 - Показатели финансовой устойчивости ООО «Глория Джинс»

Показатель	31.12.2011	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017	Изменение показателя (гр.8-гр.2)
1. Коэффициент автономии	0,039	0,058	0,095	0,110	0,176	0,207	0,219	0,181
2. Коэффициент финансового левериджа	24,868	16,288	9,576	8,080	4,688	3,836	3,559	-21,309

## Окончание таблицы 8

Показатель	31.12.2011	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017	Изменение показателя (гр.8-гр.2)
3. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	-0,271	-0,263	-0,408	-0,303	-0,162	-0,011	-0,016	0,255
4. Индекс постоянного актива	6,30	4,40	3,78	2,88	1,65	1,04	1,06	-5,25
5. Коэффициент покрытия инвестиций	0,756	0,749	0,636	0,555	0,344	0,212	0,231	-0,525
6. Коэффициент маневренности собственного капитала	-5,302	-3,396	-2,777	-1,879	-0,653	-0,043	-0,057	5,246
7. Коэффициент мобильности имущества	0,756	0,746	0,643	0,683	0,709	0,784	0,768	0,012
8. Коэффициент мобильности оборотных средств	0,180	0,206	0,177	0,248	0,083	0,175	0,139	-0,041
9. Коэффициент обеспеченности запасов	-1,549	-7,755	-4,765	-2,097	-0,838	-0,087	-0,076	1,473
10. Коэффициент краткосрочной задолженности	0,254	0,266	0,402	0,500	0,796	0,993	0,985	0,731

Коэффициент автономии организации на 31 декабря 2017 г. составил 0,219. Данный коэффициент характеризует степень зависимости организации от заемного капитала. Полученное значение, с точки зрения норматива, говорит о недостаточной доле собственного капитала (21,9%) в общем капитале организации. Но для торговой организации данное значение не является критичным. За 6 последних лет имело место очень сильное, на 18,1%, повышение коэффициента автономии, что положительно характеризует динамику финансовой устойчивости предприятия.

Коэффициент финансового левериджа за рассматриваемый период сокращается с 24,8 до 3,559, что свидетельствует о сокращении доли заемных средств в структуре баланса и положительно характеризует изменение

финансовой устойчивости ООО «Глория Джинс». Учитывая, что организация за период 2011-2017гг. полностью избавилось от платных кредитных ресурсов, как долгосрочных, так и краткосрочных, можно сделать вывод о проведении грамотной финансовой политики и наращивании величины собственных средств в составе источников финансирования.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами предприятия отрицателен на протяжении всего периода исследования. То есть все оборотные активы предприятия сформированы за счет заемных источников, основным из которых является кредиторская задолженность (бесплатный источник). Для торговой организации эта ситуация не является критичной.

В течение анализируемого периода (31.12.11–31.12.17) произошло стремительное снижение коэффициента покрытия инвестиций с 0,756 до 0,231. Значение коэффициента по состоянию на 31.12.2017 значительно ниже нормы (доля собственного капитала и долгосрочных обязательств в общей сумме капитала организации составляет 70%). Коэффициент покрытия инвестиций снижался практически на протяжении всего анализируемого периода. Основное снижение коэффициента происходило за счет сокращения более быстрыми темпами величины долгосрочных заемных средств по сравнению со скоростью роста величины собственных средств.

По состоянию на 31.12.2017 коэффициент обеспеченности материальных запасов равнялся -0,076. В течение анализируемого периода имело место стремительное повышение коэффициента обеспеченности материальных запасов, хотя данный коэффициент в течение всего периода не укладывался в нормативное значение и был отрицателен. По состоянию на 31.12.2017 значение коэффициента обеспеченности материальных запасов можно охарактеризовать как явно несоответствующее норме. Однако, отрицательная величина коэффициента связана с финансированием материальных запасов за счет кредиторской задолженности, что является бесплатным источником финансирования.

Коэффициент мобильности оборотных средств на протяжении всего периода 2011-2017 гг. остается в пределах 0,1-0,2, несмотря на значительные колебания уровня деловой активности в этот период: кризис 2013 г. Что свидетельствует о грамотной финансовой политике руководства предприятия.

По коэффициенту краткосрочной задолженности видно, что величина краткосрочной кредиторской задолженности организации значительно превосходит величину долгосрочной задолженности, что связано с полным погашением долгосрочных кредитов ОАО «Глория Джинс» на конец рассматриваемого периода.

На рисунке 5 представлено изменение основных показателей финансовой устойчивости ОАО «Глория Джинс» за рассматриваемый период.

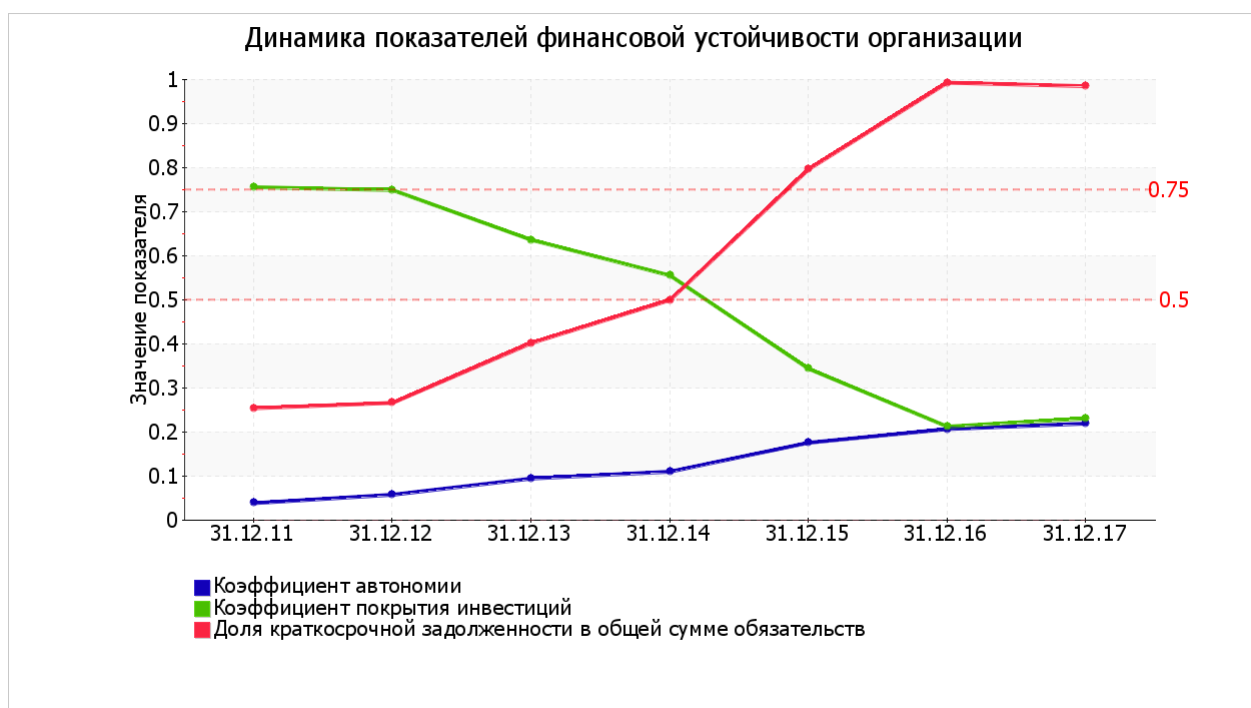


Рисунок 5 - Динамика основных показателей финансовой устойчивости ОАО «Глория Джинс» за период 2011-2017 гг.

В целом финансовое состояние ОАО «Глория Джинс» за рассматриваемый период характеризуется: полным погашением как долгосрочных, так и краткосрочных кредитов, наращиванием собственного капитала за счет нераспределенной прибыли более чем в 11 раз, ростом величины чистых активов

и коэффициента маневренности. На 31.12.2017 данный коэффициент приблизился к нулю.

В первом приближении очевидно, что стандартная схема анализа финансовой устойчивости по абсолютным показателям не применима для торговой организации. Для такой организации запасы — это непроданный товар. При этом возникает два граничных момента:

- не используется товарный кредит потребителям, продажа осуществляется за наличный расчет, рассрочка не применяется;

- в случае закупа товара у поставщиков возможно применение рассрочки платежа, что способствует формированию кредиторской задолженности.

Таким образом, стандартная методика в существующем виде не применима для торговой организации и требует корректировки [58].

Далее рассмотрим показатели ликвидности, таблица 10.

Таблица 10 - Основные коэффициенты ликвидности ОАО «Глория Джинс»

Показатель ликвидности	Значение показателя							Изменение показателя (гр.8 - гр.2)
	31.12.2011	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017	
1. Коэффициент текущей (общей) ликвидности	3.098	2.972	1.767	1.536	1.081	0.996	0.999	-2.098
2. Коэффициент быстрой (краткосрочной) ликвидности	2.482	2.820	1.549	1.254	0.847	0.810	0.744	-1.738
3. Коэффициент абсолютной ликвидности	0.559	0.613	0.312	0.380	0.090	0.174	0.159	-0.400

На 31.12.2017 коэффициент текущей ликвидности имеет значение ниже нормы (0,99 против нормативного значения 2). Более того следует отметить отрицательную динамику показателя – в течение анализируемого периода (31.12.11–31.12.17) коэффициент снизился на -2,09. Уменьшение коэффициента текущей ликвидности наблюдалось в течение всего анализируемого периода.

Коэффициент быстрой ликвидности на 31.12.2017 также оказался ниже нормы (0,744). Это означает, что у ОАО "ГЛОРИЯ ДЖИНС" недостаточно



активов, которые можно в сжатые сроки перевести в денежные средства, чтобы погасить краткосрочную кредиторскую задолженность. В начале анализируемого периода коэффициент быстрой ликвидности соответствовал норме, однако позже ситуация изменилась.

Коэффициент абсолютной ликвидности, как и два другие коэффициента, имеет значение ниже нормы (0,159). Более того следует отметить отрицательную динамику показателя – за весь анализируемый период коэффициент снизился на - 0,400.

Хочется отметить: для торговой организации нормальным состоянием является отсутствие большого количества свободных денежных средств и значительная сумма кредитов. Поэтому низкое значение коэффициента абсолютной ликвидности не свидетельствует о недостаточности наиболее ликвидных активов для оплаты срочной кредиторской задолженности.

Можно выделить следующие особенности торговой организации.

1. Для торговой организации характерно наличие большого количества запасов. Поэтому рекомендуемое значение коэффициента критической ликвидности должно быть не  $K_{кл} \geq 1$ , а  $K_{кл} \geq 0,5$  (экспертная оценка). Для нашей организации это неравенство соблюдается (0,744 на 31.12.2017г.), поэтому торговая организация является ликвидной, что свидетельствует о способности организации расплатиться по своим обязательствам полностью при условии своевременных расчетов с кредиторами и благоприятной продаже готовой продукции.

2. Для торговой организации характерно низкое значение основных фондов и собственного капитала. Поэтому рекомендуемое значение коэффициента текущей ликвидности должно быть не  $K_T \geq 2$ , а  $K_T \geq 1$ . Для нашей организации это неравенство соблюдается (1 на 31.12.2017г.), поэтому торговая организация является ликвидной. Организация является ликвидной по всем показателям ликвидности [58]. Показатели ликвидности ОАО «Глория Джинс» представлены на рисунке 6.

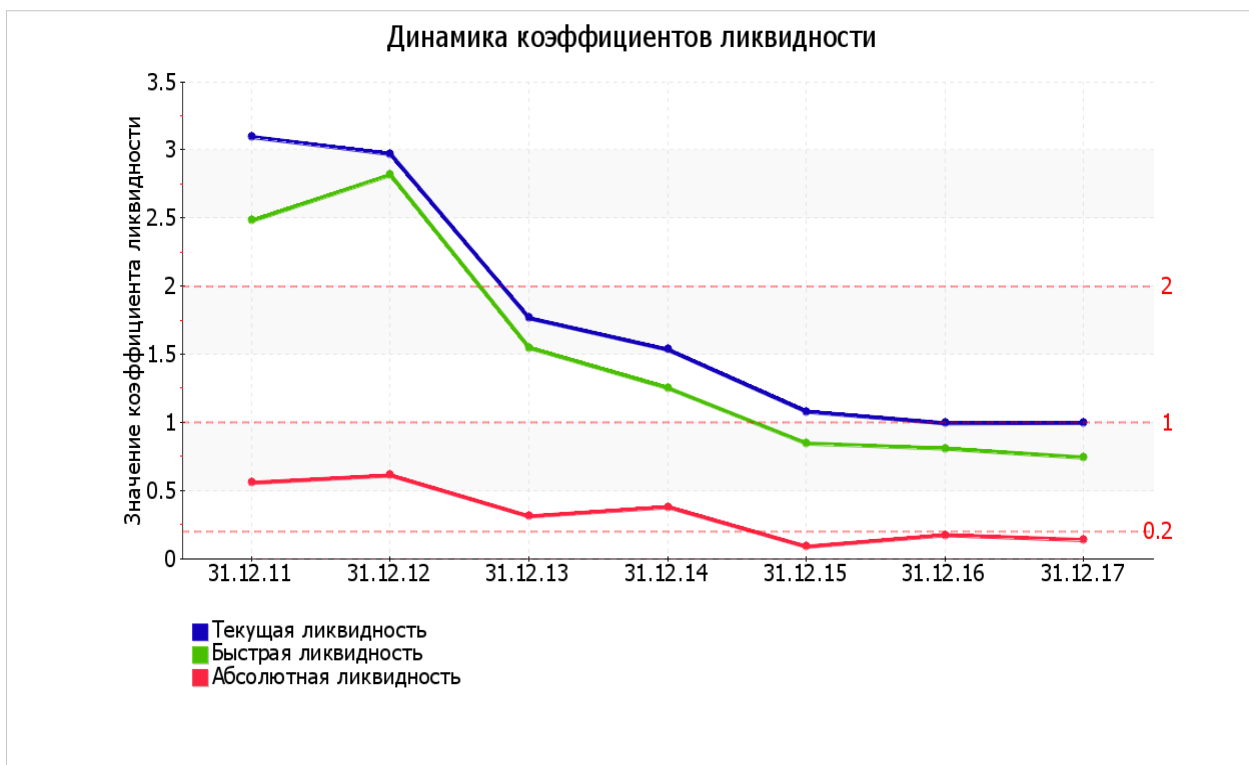


Рисунок 6 - Динамика коэффициентов ликвидности ОАО «Глория Джинс» за период 2011-2017 гг.

Далее проведем анализ эффективности деятельности организации. В таблице 11 представлены основные финансовые результаты деятельности ОАО «Глория Джинс» за 6 лет, изменение представлено в Приложении А.

Таблица 11 - Основные финансовые показатели ОАО «Глория Джинс»

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.					
	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.
1. Выручка	8 464 893	9 815 102	9 957 458	8 745 062	11 835 010	15 026 510
2. Расходы по основному виду деятельности	8 003 427	9 322 169	9 476 516	8 262 932	11 146 264	14 223 717
3. Прибыль (убыток) от продаж	461 466	492 933	480 942	482 130	688 746	802 793
4. Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате	-164 527	-253 963	-290 374	-235 521	-290 580	-379 690
5. ЕВИТ (прибыль до уплаты процентов и налогов) (3+4)	296 939	238 970	190 568	246 609	398 166	423 103
6. Проценты к уплате	196 485	149 666	98 826	74 094	15 694	–
7. Изменение налоговых активов и обязательств, налог на прибыль и прочее	-31 509	-39 467	-41 511	-54 945	-82 862	-93 510
8. Чистая прибыль (убыток) (5-6+7)	68 945	49 837	50 231	117 570	299 610	329 593

За 6 последних лет имел место весьма значительный рост выручки – на 6 561 617 тыс. руб., или на 78% (до 15 026 510 тыс. руб.). В течение всего анализируемого периода выручка преимущественно повышалась.

Прибыль от продаж за последний год равнялась 802 793 тыс. руб., что составляет 77% роста от 2012 г. Финансовый результат от продаж стремительно вырос в течение анализируемого периода (+341 327 тыс. руб.). Рост прибыли от продаж не является линейным. Существенный рост прибыли от продаж наблюдается в 2016г. (+44%) и в 2017 г. (+16%). За период 2012-2015гг прибыль от продаж оставалась практически неизменной. Рост прибыли от продаж в 2016 и 2017 гг. обусловлен ростом выручки на 35% и 27% соответственно.

Динамика выручки представлена на рисунке 7.



Рисунок 7 - Динамика выручки и чистой прибыли ОАО «Глория Джинс»

Основная тенденция изменения выручки – повышательный тренд, однако в 2015 году наблюдается снижение выручки, что может быть связано с общим снижением покупательского спроса за счет более дешевых китайских аналогов и развития сервиса «Али-экспресс». Далее проведем анализ показателей рентабельности ОАО «Глория Джинс» который представлен в таблице 12.

Таблица 12 – Показатели рентабельности ОАО «Глория Джинс»

Показатель	Значения показателя (в %, или в копейках с рубля)						Изменение показателя	
	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	коп, (гр.7 - гр.2)	± % ((7-2) : 2)
1. Рентабельность продаж (величина прибыли от продаж в каждом рубле выручки). Нормальное значение: 4% и более.	5,5	5	4,8	5,5	5,8	5,3	-0,2	-2
2. Рентабельность продаж по ЕВІТ (величина прибыли от продаж до уплаты процентов и налогов в каждом рубле выручки).	3,5	2,4	1,9	2,8	3,4	2,8	-0,7	-19,7
3. Рентабельность продаж по чистой прибыли (величина чистой прибыли в каждом рубле выручки). Нормальное значение для данной отрасли: не менее 3%.	0,8	0,5	0,5	1,3	2,5	2,2	+1,4	+169,3
<i>Справочно:</i> Прибыль от продаж на рубль, вложенный в производство и реализацию продукции (работ, услуг)	5,8	5,3	5,1	5,8	6,2	5,6	-0,2	-2,1
Коэффициент покрытия процентов к уплате (ICR), коэфф. Нормальное значение: не менее 1,5.	1,5	1,6	1,9	3,3	25,4	–	-1,5	-100

Прибыль от продаж в анализируемом периоде составляет 4,8-5,8% от полученной выручки. Данный показатель остается практически неизменным за весь период рассмотрения деятельности ОАО «Глория Джинс».

Рентабельность, рассчитанная как отношение прибыли до налогообложения и процентных расходов (ЕВІТ) к выручке организации, за период 01.01–31.12.2017 составила 2,8%.

Рентабельность продаж по чистой прибыли за период 20,12-2017 гг. возрастает с 0,8% до 2,2%, что позволяет говорить о положительной динамике развития. Динамика показателей рентабельности ОАО «Глория Джинс» представлена на рисунке 8.

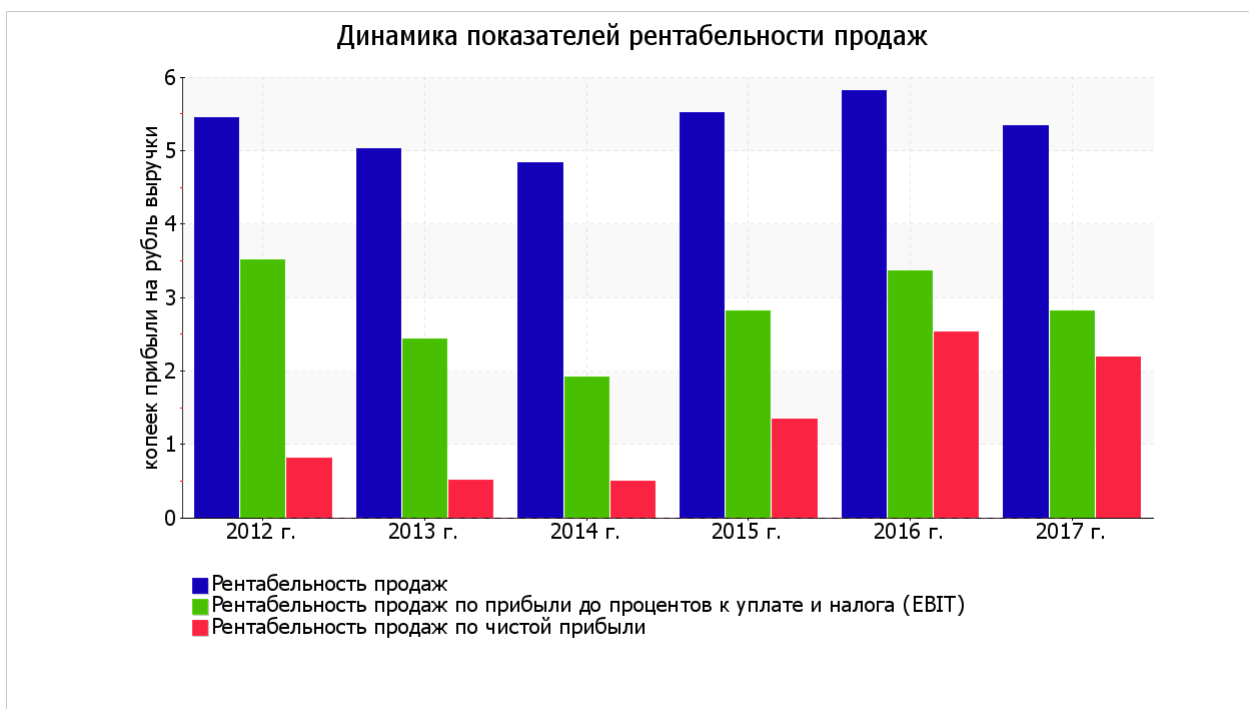


Рисунок 8 – Динамика показателей рентабельности ОАО «Глория Джинс»

Рассмотрим показатели рентабельности капитала, вложенного в предпринимательскую деятельность, таблица 13.

Таблица 13 – Показатели рентабельности капитала ОАО «Глория Джинс»

Показатель	Значение показателя, %						Изменение показателя (гр.7 - гр.2)	Расчет показателя
	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.		
Рентабельность собственного капитала (ROE)	55.07%	27.00%	21.41%	36.91%	55.84%	37.48%	-17.60%	Отношение чистой прибыли к средней величине собственного капитала. Нормальное значение: не менее 18%.
Рентабельность активов (ROA)	2.70%	2.00%	2.20%	5.22%	10.87%	8.03%	5.33%	Отношение чистой прибыли к средней стоимости активов. Нормальное значение для данной отрасли: не менее 9%.
Прибыль на задействованный капитал (ROCE)	15.46%	13.75%	14.02%	24.09%	54.85%	46.13%	30.67%	Отношение прибыли до уплаты процентов и налогов (ЕБИТ) к собственному капиталу и долгосрочным обязательствам.

### Окончание таблицы 13

Показатель	Значение показателя, %						Изменение показателя (гр.7 - гр.2)	Расчет показателя
	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.		
Рентабельность производственных фондов	59.26%	61.59%	56.47%	60.37%	81.43%	61.07%	1.81%	Отношение прибыли от продаж к средней стоимости основных средств и материально-производственных запасов.
Справочно: фондоотдача, коэфф.	14.38	13.93	14.77	16.34	22.40	20.04	5.65	Отношение выручки к средней стоимости основных средств.

За 2017 год каждый рубль собственного капитала организации обеспечил 0,37 руб. чистой прибыли. За 6 последних лет снижение рентабельности собственного капитала составило -17,6%. За весь период исследования значение рентабельности собственного капитала выше нормативного значения.

Рентабельность активов за период с 01.01.2017 по 31.12.2017 составила 8,03%. Рентабельность активов за 2017 год в сравнении с данными за 2012 год резко выросла (+5,3%). В течение анализируемого периода рентабельность активов изменялась разнонаправлено; максимальное значение составило 10,87%, минимальное 2,0%. В течение почти всего рассматриваемого периода рентабельность активов не укладывалась в нормативное значение.

Показатель прибыли на задействованный капитал за рассматриваемый период возрастает с 15,46% до 46,13%, что связано с ростом прибыли снижением величины долгосрочных пассивов в рамках проводимой финансовой политики.

ОАО «Глория Джинс» является торговым предприятием, рассмотрим показатель рентабельности производственных фондов. Данный показатель за рассматриваемый период меняется разнонаправлено, минимальное значение составляет 56,5%, максимальное значение – 81,43%. Ниже 56% данный показатель не опускается, что свидетельствует о высокой эффективности использования основных производственных фондов, которые в основном представлены системами видеонаблюдения, и компьютерной техникой.

Наглядное изменение основных показателей рентабельности активов и капитала организации представлено на рисунке 9.



Рисунок 9 – Динамика показателей рентабельности капитала ОАО «Глория Джинс»

Далее рассмотрим очень важные показатели для торговой организации, а именно: показатели оборачиваемости ряда активов, характеризующие скорость возврата авансированных на осуществление предпринимательской деятельности средств, а также показатель оборачиваемости кредиторской задолженности при расчетах с поставщиками и подрядчиками.

Коэффициент оборачиваемости не имеет рекомендуемых значений. Закономерность одна: чем он выше, тем меньше времени товары находятся на складе, тем быстрее они превращаются в деньги. Норма оборачиваемости — это количество дней или оборотов, за которое, по мнению руководства, должен быть реализован запас товара, чтобы торговлю можно было считать успешной.

В каждой отрасли и каждом регионе существуют свои нормы, для каждого поставщика, каждого вида или категории товаров — свои нормы. Многое зависит

от логистики, объемов закупок и сроков поставки, надежности поставщика, роста рынка и спроса на товар.

Показатели оборачиваемости ОАО «Глория Джинс» представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Анализ показателей оборачиваемости ОАО «Глория Джинс»

Показатель оборачиваемости	Значение в днях						Изменение, дн. (гр.7 - гр.2)
	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	
Оборачиваемость оборотных средств (отношение средней величины оборотных активов к среднедневной выручке*; нормальное значение для данной отрасли: 86 и менее дн.)	82.64	64.75	55.62	65.38	64.17	77.27	-5.37
Оборачиваемость запасов (отношение средней стоимости запасов к среднедневной себестоимости проданных товаров; нормальное значение для данной отрасли: 45 и менее дн.)	8.20	3.57	6.50	10.99	9.79	13.71	5.51
Оборачиваемость дебиторской задолженности (отношение средней величины дебиторской задолженности к среднедневной выручке; нормальное значение для данной отрасли: 11 и менее дн.)	56.71	46.96	35.07	41.40	42.43	47.86	-8.85
Оборачиваемость кредиторской задолженности (отношение средней величины кредиторской задолженности к среднедневной выручке)	27.28	27.86	33.99	51.28	62.59	77.45	50.16
Оборачиваемость активов (отношение средней стоимости активов к среднедневной выручке; нормальное значение для данной отрасли: не более 104 дн.)	110.10	92.52	83.83	94.00	84.97	99.73	-10.37
Оборачиваемость собственного капитала (отношение средней величины собственного капитала к среднедневной выручке)	5.40	6.86	8.60	13.29	16.55	21.36	15.96

В таблице 14 приведен расчет показателя в днях. Значение коэффициента равно отношению 365 к значению показателя в днях.

Показатели оборачиваемости ОАО «Глория Джинс» свидетельствуют об эффективной работе организации. Так оборачиваемость активов за



рассматриваемый период снижается с 82 до 77 дней, оборачиваемость запасов возрастает с 8 до 13 дней, что связано с увеличением количества магазинов сети, значение данного показателя свидетельствует о средней скорости продажи изделия за 13 дней, и замечательной работе департамента логистики.

Оборачиваемость дебиторской задолженности показывает скорость расчетов с дебиторами, данный показатель незначительно снижается за рассматриваемый период с 56,7 до 47,86 дней, оборачиваемость кредиторской задолженности возрастает с 27 до 77 дней, удлинение расчетного периода, скорее всего, связано с отказом от использования кредитных ресурсов в пользу рассрочки оплаты. ОАО «Глория Джинс» является очень крупной корпорацией и «держит» около 9% российского рынка джинсовой одежды, при работе с заказами такой компании многие поставщики соглашаются на рассрочку в обмен на большой объем заказа и постоянство торговых отношений, что позволяет им безбедно жить весь год.

Показатели оборачиваемости ОАО «Глория Джинс» соответствуют нормативам для торговых организаций, которые предлагаются Аудиторской фирмой «Авдеев и К<sup>о</sup>».

Вывод: По результатам проведенного экономического анализа можно сделать следующие выводы:

- проблем с финансовой устойчивостью у организации не наблюдается;
- проблем с ликвидностью у организации не наблюдается;
- проблем с рентабельностью у организации не наблюдается;
- проблем с оборачиваемостью у организации не наблюдается.

Уровень развития ОАО «Глория Джинс» за рассматриваемый период оцениваем, как высокий.

### 1.3 Оценка уровня развития ОАО «Глория Джинс» в сравнении со средними показателями по отрасли торговли

С целью оценки уровня развития ОАО «Глория Джинс» проведем сравнение значений показателей финансовых коэффициентов со средними значениями отрасли торговли для предприятий с годовой выручкой больше 2 млрд. руб. Данные значения были получены с интернет ресурса <https://www.testfirm.ru/otrasli/47/>, таблица 15.

Таблица 15 – Динамика усредненных показателей для отрасли торговли по предприятиям с показателем годовой выручки больше 2 млрд. руб.

Показатель	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Показатели финансовой устойчивости						
Коэффициент автономии	0,17	0,18	0,16	0,18	0,19	0,2
Коэффициент финансового левериджа	3,32	3,67	3,41	2,89	2,67	2,23
Коэффициент мобильности имущества	0,76	0,78	0,8	0,83	0,84	0,85
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	-0,02	0	0	0	0,01	0,02
Коэффициент обеспеченности запасов	-0,06	0	0	-0,01	0,02	0,02
Коэффициент покрытия инвестиций	0,36	0,37	0,35	0,36	0,36	0,38
Коэффициент маневренности собственного капитала	-0,04	0,08	0,1	0,2	0,28	0,3
Показатели платежеспособности						
Коэффициент текущей ликвидности	1,09	1,12	1,13	1,14	1,16	1,16
Коэффициент быстрой ликвидности	0,5	0,46	0,49	0,49	0,5	0,51

## Окончание таблицы 15

Показатель	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,15	0,11	0,12	0,11	0,14	0,15
Показатели рентабельности						
Рентабельность продаж	1,5%	1,7%	1,5%	1,9%	1,6%	1,6%
Рентабельность продаж по ЕВИТ	2,7%	2,3%	2,2%	2,4%	2,5%	1,7%
Норма чистой прибыли	0,8%	0,8%	0,7%	0,9%	0,9%	0,8%
Коэффициент покрытия процентов к уплате	2,22	2,28	1,81	1,72	2,45	2,49
Рентабельность активов	2,4%	2,7%	2,4%	2,8%	3,1%	3%
Рентабельность собственного капитала	20,3%	21,4%	23,8%	26,4%	23,3%	18,9%
Фондоотдача	23,63	26,43	30,35	31,32	34,07	32,58
Показатели оборачиваемости						
Оборачиваемость оборотных активов, в днях	78	70	75	76	74	76
Оборачиваемость запасов, в днях	31	30	34	37	34	36
Оборачиваемость дебиторской задолженности, в днях	18	17	17	19	18	16
Оборачиваемость активов, в днях	118	106	103	112	108	107

Представленные в таблице 15 данные получены в результате обработки и анализа аудиторской фирмой «Авдеев и К» бухгалтерской отчетности предприятий РФ, собранной Росстатом.

Сравним данные последних двух лет развития организации ОАО «Глория Джинс» с усреднёнными показателями по отрасли торговли, таблица 16.

Таблица 16 – Сравнительный анализ

Показатель	2016 г. усредненное значение	2016 г. ОАО «Глория Джинс»	2017 г. усредненное значение	2017 г. ОАО «Глория Джинс»
Коэффициент автономии	0,19	0,207	0,2	0,219
Коэффициент финансового левериджа	2,67	3,84	2,23	3,56
Коэффициент мобильности имущества	0,84	0,784	0,85	0,786
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,01	-0,011	0,02	-0,016
Коэффициент обеспеченности запасов собственными оборотными средствами	0,02	-0,087	0,02	-0,016
Коэффициент покрытия инвестиций	0,36	0,212	0,38	0,231
Коэффициент маневренности собственного капитала	0,28	-0,043	0,3	-0,057
Коэффициент текущей ликвидности	1,16	0,996	1,16	0,999
Коэффициент быстрой ликвидности	0,5	0,810	0,5	0,744
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,14	0,174	0,15	0,159
Рентабельность продаж	1,6%	5,8%	1,6%	5,3%
Рентабельность продаж по ЕВИТ	2,5%	3,4%	1,7%	2,8%
Норма чистой прибыли	0,9%	2,5%	0,8%	2,2%
Коэффициент покрытия процентов к уплате	2,45	25,4	2,49	-
Рентабельность активов	3,1%	10,8%	3%	8,03%
Рентабельность собственного капитала	23,3%	55,84%	18,9%	37,48%
Оборачиваемость оборотных активов, в днях	74	64	76	77

## Окончание таблицы 16

Показатель	2016 г. усредненное значение	2016 г. ОАО «Глория Джинс»	2017 г. усредненное значение	2017 г. ОАО «Глория Джинс»
Оборачиваемость запасов, в днях	34	10	36	13
Оборачиваемость дебиторской задолженности, в днях	18	42	16	48
Оборачиваемость активов, в днях	108	85	107	100

Как видно из представленной таблицы 16, показатели развития ОАО «Глория Джинс» превышают средние показатели по отрасли торговли, что свидетельствует об уровне развития рассматриваемой организации выше среднего (основной акцент при сравнении показателей мы делаем на показатели оборачиваемости, ликвидности и рентабельности).

По результатам проведенного экономического анализа можно сделать следующие выводы:

- проблем с финансовой устойчивостью у организации не наблюдается;
- проблем с ликвидностью у организации не наблюдается;
- проблем с рентабельностью у организации не наблюдается;
- проблем с оборачиваемостью у организации не наблюдается.

Уровень развития ОАО «Глория Джинс» оцениваем как высокий.

### 1.4 Оценка наличия или отсутствия проблемы банкротства ОАО «Глория Джинс»

На основе анализа финансовой отчетности организаций за несколько лет до их банкротства аналитики разных стран сформировали различные модели предсказания риска деловой несостоятельности.

Первые модели прогнозирования банкротства были одномерными, т.е. построенными на значениях какого-либо одного коэффициента. Впоследствии они стали усложняться за счет вовлечения в анализ все большего количества коэффициентов.

Широкое распространение в качестве инструментов прогнозирования банкротства отечественных предприятий получили зарубежные аналитические модели Э. Альтмана, У. Бивера, Г. Спрингейта, Ф. Лиса, Р. Таффлера. При этом наибольшее признание в российской практике оценки деятельности хозяйствующих субъектов, анализа и прогнозирования банкротства снискали модели Э.Альтмана (двухфакторная и пятифакторная). Все названные модели носят имена авторов-разработчиков, относятся к количественным методам анализа, используются для оценки и прогнозирования [19].

#### Модель Альтмана

Наибольшую известность в области прогнозирования угрозы банкротства получила работа известного западного экономиста Э. Альтмана.

При построении индекса банкротства Э. Альтман обследовал 66 промышленных компаний, одна половина из которых обанкротилась, а другая половина работала успешно. Впервые в 1968 г. Э. Альтман по данным 33 компаний исследовал 22 финансовых коэффициента, базировавшихся на данных одного периода перед банкротством, отобрал пять наиболее значимых из них для прогноза.

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

$X_2$  - рентабельность активов (отношение нераспределенной прибыли к сумме активов);

$X_3$  - уровень доходности активов (отношение прибыли к сумме активов);

$X_4$  - коэффициент соотношения собственного и заемного капитала (отношение рыночной стоимости акций к заемному капиталу);

$X_5$  - оборачиваемость активов (отношение выручки от реализации к сумме активов).

Эти показатели Э. Альтман включил в линейную дискриминантную функцию.

На основе данных коэффициентов Э. Альтман разработал пятифакторную Z-модель, которая представляет собой один из основных методов оценки вероятности банкротства компаний и широко используется в США, формула (2):

$$Z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 1,0X_5, \quad (2)$$

где  $X_1, X_2, X_3, X_4, X_5$  — коэффициенты в виде долей единицы.

Уровень угрозы банкротства в модели Альтмана оценивается в соответствии с таблицей 16. Чем больше Z превышает значение 2,99, тем меньше вероятность банкротства у компании в течение двух лет.

Таблица 16 - Уровень угрозы банкротства в модели Альтмана

Значение интегрального показателя Z5	Вероятность банкротства
Менее 1,81	Очень высокая
От 1,81 до 2,7	Высокая
От 2,7 до 2,99	Невелика
Более 2,99	Ничтожна, очень низкая

Эта модель применима и для российских акционерных предприятий [19]. Отсутствие данных о курсе акций предприятия, по мнению отдельных экономистов, не является препятствием для применения модели Альтмана. Они считают (Е.С. Стоянова), что определить рыночную стоимость акций можно воспользовавшись формулой (3):

$$\text{Курсовая стоимость акций} = \frac{\text{Сумма дивиденда}}{\text{Средний уровень ссудного процента}} \quad (3)$$

Существуют и другие мнения, согласно которым в условиях российской экономики использовать модель Альтмана нецелесообразно. Аргументами сторонников этих мнений служат:

- 1) несопоставимость факторов, генерирующих угрозу банкротства;

- 2) различия в учете отдельных показателей;
- 3) влияние инфляции на их формирование;
- 4) несоответствие балансовой и рыночной стоимости отдельных активов и другие объективные причины.

В связи с этим, по их мнению, требуется корректировка весовых коэффициентов значимости показателей в модели Альтмана.

За последние 30 лет зарубежными бухгалтерами и экономистами было предложено множество модификаций модели Альтмана. Так, в 1983 г. сам Э. Альтман разработал модифицированный вариант своей формулы для компаний, акции которых не котируются на бирже. Для оценки компаний, акции которых не котируются на бирже Альтман предложил модифицированный вариант пятифакторной модели, формула (4):

$$Z = 0,717 X_1 + 0,847 X_2, + 3,107 X_3 + 0,42 X_4 + 0,995 X_5, \quad (4)$$

В формуле (4) в числителе показателя  $X_4$  стоит не рыночная, а балансовая оценка собственного капитала. Пороговое значение вероятности банкротства в этом случае составляет 1,23.

В американской практике, помимо пятифакторной модели Альтмана, используется двухфакторная модель. Для нее выбирают два ключевых показателя, от которых зависит вероятность банкротства компании, формула (5):

$$Z = -0,3877 - 1,0736X_1 + 0,0579X_2, \quad (5)$$

где  $X_1$  - показатель текущей ликвидности;

$X_2$  - показатель удельного веса заемных средств в активах.

При  $Z = 0$  вероятность банкротства равна 50%; при  $Z > 0$  вероятность банкротства велика (больше 50%) и возрастает по мере увеличения  $Z$ ; и при  $Z < 0$  вероятность банкротства мала (меньше 50%) и снижается по мере уменьшения  $Z$ .

Поскольку двухфакторная модель не обеспечивает всесторонней оценки финансового состояния предприятия, то для получения более точного прогноза американская практика рекомендует принимать во внимание уровень



рентабельности проданной продукции, влияющий на финансовую устойчивость предприятия.

Применение зарубежных моделей к финансовому анализу отечественных предприятий требует осторожности, так как они не учитывают специфику бизнеса (например, структуру капитала в различных отраслях) и экономическую ситуацию в стране. В связи с этим возникает необходимость в разработке отечественных моделей прогнозирования банкротства с учетом специфики отраслей и макроэкономической ситуации [65].

#### Модель Таффлера [19]

В 1977 г. британские исследователи Р. Таффлер и Г. Тишоу применили подход Альтмана и на выборке из 80 британских компаний построили четырехфакторную прогнозную модель финансовой несостоятельности. В целом по содержательности и набору факторов-признаков модель Таффлера ближе к российским реалиям, формула (6).

$$Z = 0,53X_1 + 0,13X_2 + 0,18X_3 + 0,16X_4, \quad (6)$$

где  $X_1$  - прибыль от реализации / краткосрочные обязательства;

$X_2$  - оборотные активы / сумма обязательств;

$X_3$  - краткосрочные обязательства / сумма активов;

$X_4$  - выручка от реализации / сумма активов.

Показатели рассчитываются на основании «Бухгалтерского баланса» (форма № 1) и «Отчета о прибылях и убытках» (форма № 2). Отметим, что в уравнении Р. Таффлера и Г. Тишоу переменная  $X_1$  играет доминирующую роль по сравнению с тремя другими, а различительная прогностическая способность модели ниже по сравнению с Z-счетом Альтмана, в результате чего незначительные колебания экономической обстановки и возможные ошибки в исходных данных, в вычислении финансовых коэффициентов и всего индекса могут приводить к ошибочным выводам.

Интерпретация результатов:

$Z > 0,3$  - малая вероятность банкротства;

$Z < 0,2$  - высокая вероятность банкротства [65].

Уровень кредитоспособности организации ОАО «Глория Джинс» международные финансовые агентства оценили «ВВ» – нормальное состояние.

Рейтинг «ВВ» отражает финансовое состояние организации, при котором основная масса показателей укладывается в нормативные значения. Имеющие данный рейтинг организации могут рассматриваться в качестве контрагентов, во взаимоотношении с которыми необходим осмотрительный подход к управлению рисками. Организация может претендовать на получение кредитных ресурсов, но решение во многом зависит от анализа дополнительных факторов (нейтральная кредитоспособность).

Анализ кредитоспособности ОАО «Глория Джинс» проведем по методике Сбербанка России (утв. Комитетом Сбербанка России по предоставлению кредитов и инвестиций от 30 июня 2006 г. N 285-5-р).

Таблица 17 - Анализ кредитоспособности ОАО «Глория Джинс» на 31.12.2017

Показатель	Фактическое значение	Категория	Вес показателя	Расчет суммы баллов	Справочно: категории показателя		
					1 категория	2 категория	3 категория
Коэффициент абсолютной ликвидности	0.139	1	0.05	0.05	0,1 и выше	0,05-0,1	менее 0,05
Коэффициент промежуточной (быстрой) ликвидности	0.744	2	0.1	0.2	0,8 и выше	0,5-0,8	менее 0,5
Коэффициент текущей ликвидности	0.999	2	0.4	0.8	1,5 и выше	1,0-1,5	менее 1,0
Коэффициент соотношения собственных и заемных средств (для торговых и лизинговых организаций)	0.281	1	0.2	0.2	0,25 и выше	0,15-0,25	менее 0,15
Рентабельность продукции	0.053425	2	0.15	0.3	0,1 и выше	менее 0,1	нерентаб.
Рентабельность деятельности предприятия	0.021934	2	0.1	0.2	0,06 и выше	менее 0,06	нерентаб.
Итого	х	х	1	1,75			

В соответствии с методикой Сбербанка заемщики делятся в зависимости от полученной суммы баллов на три класса:

- первоклассные – кредитование которых не вызывает сомнений (сумма баллов до 1,25 включительно);

- второго класса – кредитование требует взвешенного подхода (больше 1,25, но меньше 2,35 включительно);

- третьего класса – кредитование связано с повышенным риском (больше 2,35).

В данном случае сумма баллов равна 1,75, второй класс заемщиков. Поэтому организация может рассчитывать на получение банковского кредита.

В качестве одного из показателей вероятности банкротства организации ниже рассчитан Z-счет Альтмана (для ОАО «Глория Джинс» взята 4-факторная модель для частных непроизводственных компаний), формула (7):

$$Z\text{-счет} = 6,56T_1 + 3,26T_2 + 6,72T_3 + 1,05T_4 \quad (7)$$

Расчет по данной модели представлен в таблице 18.

Таблица 18 - Анализ кредитоспособности ОАО «Глория Джинс» по модели Альтмана

Коэф-т	Расчет	Значение на 31.12.2017	Множитель	Произведение (гр. 3 x гр. 4)
T <sub>1</sub>	Отношение оборотного капитала к величине всех активов	-<0,01	6,56	-<0,01
T <sub>2</sub>	Отношение нераспределенной прибыли к величине всех активов	0,22	3,26	0,71
T <sub>3</sub>	Отношение ЕВІТ к величине всех активов	0,09	6,72	0,59
T <sub>4</sub>	Отношение собственного капитала к заемному	0,28	1,05	0,3
Z-счет Альтмана:				1,59

Предполагаемая вероятность банкротства в зависимости от значения Z-счета Альтмана составляет:

- 1.1 и менее – высокая вероятность банкротства;

- от 1.1 до 2.6 – средняя вероятность банкротства;
- от 2.6 и выше – низкая вероятность банкротства.

Для ОАО «Глория Джинс» значение Z-счета по состоянию на 31.12.2017 составило 1,59. Такое значение показателя говорит о существовании некоторой вероятности банкротства ОАО «Глория Джинс» (значение показателя находится в пограничной зоне). Однако следует обратить внимание на то, что полученные на основе Z-счета Альтмана выводы нельзя признать безоговорочно достоверными – на них влияют различные факторы, в том числе экономические условия той страны, где работает организация.

Усовершенствованной альтернативой модели Альтмана считается формула прогноза банкротства, разработанная британскими учеными Р. Таффлер и Г. Тишоу. Расчет по модели Таффлера представлен в таблице 19.

Таблица 19 - Анализ кредитоспособности ОАО «Глория Джинс» по модели Таффлера

Коэф-т	Расчет	Значение на 31.12.2017	Множитель	Произведение (гр. 3 x гр. 4)
X <sub>1</sub>	Прибыль от продаж / Краткосрочные обязательства	0,22	0,53	0,11
X <sub>2</sub>	Оборотные активы / Обязательства	0,98	0,13	0,13
X <sub>3</sub>	Краткосрочные обязательства / Активы	0,77	0,18	0,14
X <sub>4</sub>	Выручка / Активы	3,1	0,16	0,5
Итого Z-счет Таффлера:				0,88

Вероятность банкротства по модели Таффлера:

- Z больше 0,3 – вероятность банкротства низкая;
- Z меньше 0,2 – вероятность банкротства высокая.

В данном случае значение итогового коэффициента составило 0,88, поэтому вероятность банкротства можно считать низкой.

Таким образом, проблемы банкротства у торговой организации ОАО «Глория Джинс» не наблюдается.

В ходе проведения экономического анализа устойчивого развития торговой организации были получены следующие выводы:

- ОАО «Глория Джинс» активно развивается, наращивает сеть магазинов и расширяет ассортимент, что способствует росту продаж (выручки + 77% за период 2011-2017 гг.);

- ОАО «Глория Джинс» принадлежит 9,6% российского рынка джинсовой одежды, по результатам рейтинга журнала FORBs ОАО «Глория Джинс» входит в 200 крупнейших частных компаний России и является крупнейшим в стране производителем одежды для детей и подростков;

- за последний год получена прибыль от продаж (802 793 тыс. руб.), более того наблюдалась положительная динамика по сравнению с предшествующим годом (+114 047 тыс. руб.);

- чистая прибыль за последний год составила 329 593 тыс. руб. (+29 983 тыс. руб. по сравнению с предшествующим годом).

- показатель оборачиваемости запасов 13 дней, свидетельствует об очень высокой скорости процесса продаж и замечательной работе департамента логистики;

- ОАО «Глория Джинс» за период 2011-2017гг полностью «уходит» от использования как долгосрочных, так и краткосрочных кредитных ресурсов. Компания наращивает величину собственного капитала, коэффициент автономии увеличился с 0,039 до 0,219;

- ОАО «Глория Джинс» не обладает собственным оборотным капиталом, организация активно использует бесплатные заемные средства (кредиторскую задолженность) для финансирования своих запасов;

- рентабельность деятельности за период 2016-2017 гг. незначительно снизилась: рентабельность активов с 10,9% до 8,09%; рентабельность продаж по чистой прибыли с 2,5% до 2,2%, что связано с реализацией проекта по строительству автоматизированного склада в Ростовской области стоимостью \$100 млн., рассчитанного на 260 млн. изделий в год;

- чистые активы превышают величину уставного капитала, происходит их увеличение за анализируемый период в 11 раз;

- опережающее увеличение собственного капитала относительно общего изменения активов организации говорит об отсутствии проблем финансовой устойчивости у организации;

- проблем, связанных с банкротством, финансовой устойчивостью, платежеспособностью, рентабельностью рассматриваемая организация не испытывает;

- показатели рентабельности и оборачиваемости ОАО «Глория Джинс» выше средних аналогичных показателей по отрасли торговли, что также свидетельствует о высоком уровне развития организации.

## 2 ОЦЕНКА И ПОИСК РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ОАО «ГЛОРИЯ ДЖИНС» НА ПРИМЕРЕ МАГАЗИНА В Г. МИАСС

### 2.1 Сравнительный анализ и ранжирование проблем устойчивого развития магазина ОАО «Глория Джинс» в г. Миасс

Для сравнительного анализа относительной значимости заданных конкретных проблем, их ранжирования и выделения, наиболее ключевой, корневой проблемы целесообразно разработать и применить систему критериев, как это делается применительно к любой обоснованной процедуре выбора. Это позволяет сделать логико-эвристический метод многокритериального анализа и ранжирования проблем (МАРП) [17, с. 130]. В представленной работе предлагается следующий набор критериев, характеризующих разнообразные, дополняющие друг друга особенности сравниваемых проблем, требования к их свойствам:

- сложность решения данной проблемы;
- срочность ее решения;
- опыт решения аналогичных проблем;
- ожидаемая выгода для организации (социально-экономической системы) от решения проблемы;
- возможные связи данной проблемы с каждой из сравниваемых [17, с. 130].

Оценивать каждую проблему по тому или другому критерию необходимо в привязке к ресурсам и возможностям конкретной системы, организации. Очевидно, на практике вряд ли какая-либо проблема окажется значима, предпочтительнее одновременно по всем указанным критериям, каждый из которых отражает свои, частные свойства. Предпочтительно выбрать проблему, не самую сложную или срочную, или рискованную, а ту, последующее решение

которой принесет наибольшую выгоду для организации, и в отношении которой у организации есть соответствующий опыт [17, с. 130].

Предварительный сравнительный анализ альтернатив при многих критериях можно выполнить, формируя так называемое множество Эджворта-Парето, состоящее из недоминируемых альтернатив. Выбор наиболее предпочтительной альтернативы требует дополнительных процедур отсеивания.

Для рационального, обоснованного выбора ключевой проблемы предлагается ранжировать сравниваемые проблемы по каждому из критериев, а затем вычислить обобщенный показатель – сумма рангов для каждой проблемы. Ранги ( $r$ ) определяются экспертно, выбирая  $r$  от 1 (для наиболее значимой проблемы) до  $n$  (количество проблем). Таким образом, в качестве ключевой проблемы принимаем ту, для которой значение  $\sum r_{ij}$  минимально ( $i$  – номер проблемы (1, 2, ...,  $n$ ),  $j$  – номер критерия (1, 2, ..., 6) [17, с. 130].

Так же необходимо отметить критерий, учитывающий возможные связи (причинно-следственные или корреляционные) между проблемами. Нужно выделить связи двух видов:

- влияние данной проблемы на каждую из других;
- зависимость данной проблемы от каждой из других [17, с. 131].

Можно предположить, что ключевой будет проблема, имеющая максимальное число связей. Выявленные связи могут привести к снижению критичности проблем, связанных с выбранной при её решении. Для количественной оценки связей между проблемами можно использовать так называемую «турнирную таблицу (матрицу)», представленную на рисунке 10.

Пр <sub>і</sub> /Пр <sub>ј</sub>	Пр1	Пр2	Пр3	Пр4	Пр5	n'	n''	$\sum(n'+n'')$
Пр1		↑		↑	↑	4	4	8
Пр2	↑			↑	↑	3	3	6
Пр3				↑		2	1	3
Пр4	↑	↑	↑			3	3	6
Пр5	↑	↑				3	4	7

Рисунок 10 - Количественная оценка связей между проблемами



При анализе причинно-следственных связей необходимо учитывать следующие факторы:

- направление связи;
- «знак» влияния связи (усиление или ослабление);
- степень воздействия;
- временной лаг (запаздывание);
- фактор постоянства связи (временная или постоянная);
- детерминируемая или вероятностная связь [17, С. 132].

Магазин «Глория Джинс» в торговом центре «Слон» (г. Миасс, пр. Автозаводцев, 67) был открыт в 2011 году.

Общая площадь помещения магазина составляет 200 кв.м. Из них площадь торгового зала 185 кв.м, площадь складского помещения и комнаты для персонала - 15 кв.м.

Персонал магазина состоит из 9 человек. Управляющий магазином (1), администраторы (2), кассиры (2), продавцы консультанты (4).

Управляющий магазином обязан: Нести полную ответственность за исполнение процедуры открытия и закрытия магазина, уделяя особое внимание кассовой наличности. Несет полную материальную ответственность за продукцию и оборудование, ведет документацию торговой точки. Контролирует исполнение трудовой дисциплины, выполнение стандартов компании в одежде и обслуживании клиентов. Обеспечивает передачу информации о работе в Центральный Офис. Контролировать график работы магазина.

Администратор обязан выявлять потребности покупателей и предоставлять товар в соответствии с потребностями, выступать в качестве наставника для новых сотрудников в период адаптации, принимать участие в управлении ресурсами магазина с целью своевременного исполнения стандартов и правил презентации товара покупателям, своевременно обеспечивать и контролировать изменения презентации продукции, обеспечивать выполнение магазином плановых заданий.

Кассир обязан обслуживать клиентов на кассе и ведение кассовой документации, обеспечивать сохранность денежных средств, после закрытия магазина для клиентов сверяет наличные в кассе, выявляет и устраняет ошибки, формирует отчет кассовой смены. Заполняет все необходимые документы.

Продавец-консультант обязан осуществлять обслуживание покупателей, предложение и показ товара, демонстрацию их в действии, помощь в выборе товаров.

Осуществлять контроль за своевременным пополнением рабочего запаса товаров, их сохранностью и исправностью, правильной эксплуатацией оборудования, их сохранностью и исправностью.

Осуществлять подготовку товаров к продаже: распаковку, сборку, комплектование, проверку потребительских свойств.

Получать товары со склада.

Оформлять прилавочные и внутри магазинные витрины, контролировать их состояние.

Структура штата работников магазина ОАО «Глория Джинс», представлена на рисунке 11.

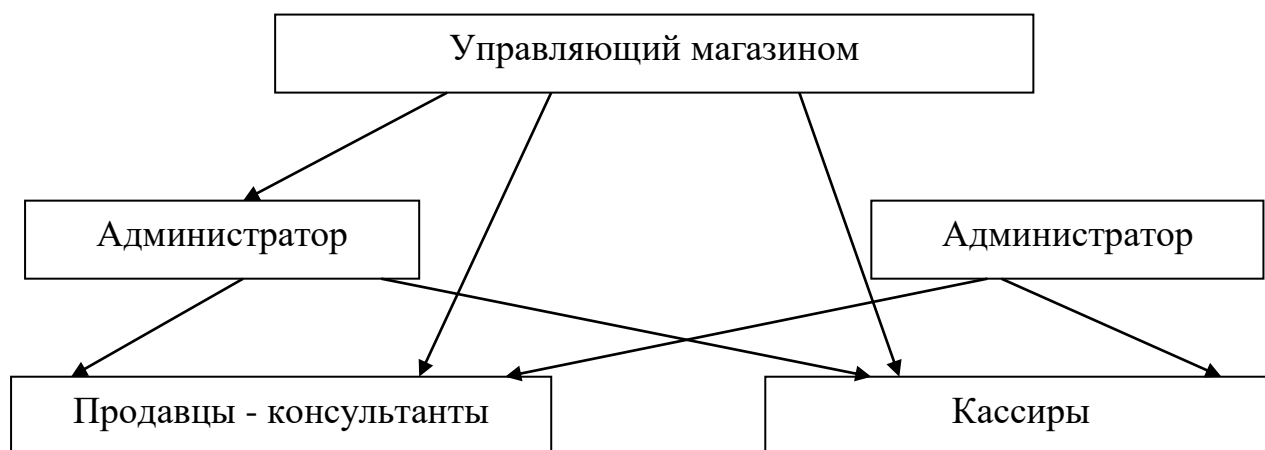


Рисунок 11 – Структура штата сотрудников магазина «Глория Джинс»

Основные конкуренты магазина «Глория Джинс»:

- магазин «Детский Мир» и «Акула» являются конкурентами по детскому ассортименту;

- магазин «Остин», «Zolla», «Стольник» являются основными конкурентами по ассортименту для категории 13+.

В ходе прохождения практики в магазине ОАО «Глория Джинс», удалось выделить следующие проблемы:

- отсутствие роста выручки и прибыли за последние 2 года (за 2017 и 2018 года выручка отдела составила около 80 млн. руб., показатели выручки января-апреля 2019 г. аналогичны показателям 2017-2018 гг.);

- нехватка касс в выходные и праздничные дни (в магазине ОАО «Глория Джинс» присутствует 2 кассы, в выходные и праздничные дни очереди в кассу составляют 5-7 человек);

- нехватка примерочных кабин (в магазине ОАО «Глория Джинс» в выходные и праздничные дни, так же в вечернее время очереди к примерочным кабинетам составляют до 3 человек);

- нехватка продавцов консультантов (в магазине ОАО «Глория Джинс» общее количество продавцов-консультантов 4 чел., в выходные и праздничные дни у этих сотрудников нет времени даже выйти в туалет, сделать перерыв на чай или обед, фактическое время их работы составляет 10 часов без какого-либо перерыва);

- теснота в отделе в выходные и праздничные дни, в проходах покупатели сталкиваются спинами, отдел, площадь. 200 кв. м. рассчитан на проходимость в выходные и праздничные дни не более 50 чел. в час, реальная проходимость составляет около 70-90 человек в день; также по нормативам Компании, на 1 кв.м. торгового зала должно приходиться 50 ед. товара, на текущий момент данный показатель равен 72 ед.

- маленькая площадь склада, на одной полке лежит до 50 ед. продукции, часто возникает беспорядок, время на поиск нужного размера модели может составлять до 10 минут;

- ограничение по ассортименту, так как магазин относится к третьей категории (площадь до 300 кв.м.), при переходе в другую категорию происходит

расширении ассортимента магазина, добавляется больше моделей конкретной категории (например, шесть платьев новой коллекции вместо четырех), расширяется позиция аксессуаров и прочих товаров – косметики, бытовой техники.

Метод МАРП подразумевает определение и углубленный анализ взаимосвязи между многочисленными проблемами фирмы, выявление среди них возможных причинно-следственных связей, ранжирование проблем и выявление наиболее важных корневых проблем организации, на основе применения системы критериев. Применение данной методики рассмотрим пошагово:

Шаг 1: выявление исходного множества проблем организации.

В ходе работы в магазине «Глория Джинс» были выявлены экспертно следующие проблемы, таблица 20.

Таблица 20 - Выявленные проблемы развития ОАО «Глория Джинс»

Описание проблемы	Критерий оценки	Значение критерия до решения	Значение критерия после решения
Отсутствие роста прибыли за последние 2 года	Торговая наценка, руб.	30 млн. руб.	40 млн. руб.
Нехватка касс в выходные и праздничные дни, очередь 5-7 человек	Количество касс, длина очереди в выходные и праздничные дни	2 кассы, очередь 5-7 человек	4 кассы, очередь 1-2 человека
Нехватка примерочных кабин, очередь 1-3 человека	Количество примерочных кабин, длина очереди в выходные и праздничные дни	7 примерочных кабин, очередь 1-2 человека	9 примерочных кабин, очередь 1 человек
Нехватка продавцов консультантов	Количество продавцов консультантов, время перерыва в праздничные и выходные дни	Количество продавцов консультантов – 4 чел, время перерыва в праздничные и выходные дни = 0	Количество продавцов консультантов – 8 чел, время перерыва в праздничные и выходные дни = 60 минут за 10 часов

### Окончание таблицы 20

Описание проблемы	Критерий оценки	Значение критерия до решения	Значение критерия после решения
Теснота в отделе (толчея покупателей в часы пик и выходные и праздничные дни, затоваренность магазина) проблема маленькая площадь магазина	Количество единиц товара на 1 кв.м. площади	72 шт.	50 шт.
Маленькая площадь склада	Количество единиц товара на одной стандартной полке	50 шт.	20-25 шт., появится товаровед
Ограничение по ассортименту	Количество товаров одной категории (платья, рубашки)	3-5 шт.	5-9 шт.

Шаг 2: создание системы критериев для отбора наиболее значимых проблем. Рассмотрим следующие критерии:

- сложность проблемы (1, 2...7);
- срочность решения проблемы (1, 2...7);
- опыт в решении данной проблемы, имеющейся у организации (1, 2...7);
- возможная выгода для организации от решения проблемы ((1, 2...7);
- связи между проблемами;
- риск (1, 2...7).

Шаг 3: ранжирование проблем на основе выявления предполагаемых связей между ними. Для этого используется турнирная таблица, которая позволяет увидеть возможные связи между проблемами, учесть влияние данных связей при расчете конечного результата. Далее необходимо рассчитать суммарные связи между проблемами, влияние проблем друг на друга.

Для каждой проблемы  $P_i$  подсчитываем:

- количество  $n_j$  её влияния на другие проблемы, суммируя число маркеров в  $i$ -й строке  $P_i$ ;

- количество  $n''$  её зависимостей от других проблем, суммируя число маркеров в её столбце;

- показатель  $n \Sigma = (n'+n'')$ , характеризующий сумму влияний и зависимостей для каждой проблемы.

Связи между проблемами представлены в таблице 21.

Таблица 21 – Выявление предполагаемых связей между проблемами

Пр <sub>i</sub> /Пр <sub>j</sub>	Пр1	Пр2	Пр3	Пр4	Пр5	Пр6	Пр7	$n'$ (горизонт)	$n''$ (вертикаль)	$\Sigma(n'+n'')$
Пр1 (прибыль)	■	↑	↑				↑	3	6	9
Пр2 (кассы)	↑	■			↑			2	3	5
Пр3 (кабины)	↑		■		↑			2	1	3
Пр4 (продавцы)	↑	↑		■	↑			3	0	3
Пр5 (тесно покупателям, проблема площади)	↑				■	↑	↑	3	3	6
Пр6 склад	↑					■		1	2	3
Пр7 ассортимент	↑	↑				↑	■	3	2	5

По суммарному значению связей между проблемами ( $\Sigma(n'+n'')$ ) важнейшим оказались проблемы: Пр1 – нет роста прибыли; Пр5 – маленькая площадь.

Шаг 4: уточнение выбора ключевой проблемы осуществим с помощью следующих критериев:

- сложность проблемы (1, 2...7);
- срочность решения проблемы (1, 2...7);
- опыт в решении данной проблемы, имеющейся у организации (1, 2...7);
- возможная выгода для организации от решения проблемы ((1, 2...7);
- связи между проблемами;
- риск (1, 2...7).

Оценка проблем по выбранным критериям представлена в таблице 22.

Таблица 22 – Проблемы - критерии

Пр <sub>і</sub> /Кр <sub>ј</sub>	Кр1 сложность	Кр2 срочность	Кр3 опыт решения	Кр4 выгода	Кр5 связи	Кр6 риски	$\Sigma r_{ij}$
Пр1 (прибыль)	2	3	2	1	9	1	18
Пр2 (кассы)	5	2	3	2	5	5	22
Пр3 (кабины)	3	4	4	4	3	4	22
Пр4 (продавцы)	4	5	1	5	4	6	25
Пр5 (маленькая площадь)	1	1	7	3	7	2	21
Пр6 (склад)	6	7	6	7	3	7	36
Пр7 (ассортимент)	7	6	5	6	5	3	32

В данной таблице  $r_{ij}$  – ранг проблемы Пр<sub>і</sub> по критерию Кр<sub>ј</sub>; проблема, набравшая меньшее число рангов – ключевая (Пр1 - прибыль).

Шаг 5: критерии для отбора наиболее значимых проблем необходимо «взвесить» с помощью присвоения рангов, далее произведем расчет весовых коэффициентов для каждого критерия (см. таблицу 23):

Таблица 23 - Значения рангов критериев

Кр <sub>ј</sub>	Ранги критериев (R <sub>ј</sub> )	$a_j = R_j / \Sigma R_j$
К1	5	0,24
К2	2	0,10
К3	3	0,14
К4	4	0,19
К5	6	0,28
К6	1	0,05
Контроль расчетов	$\Sigma R_j = 21$	$\Sigma a_j = 1$

Шаг 6: уточнение величины рангов для каждой проблемы по каждому критерию (формула 8):

$$r_{ij}^{\text{уточн}} = r_{ij} * a_{ij} \quad (8)$$

Шаг 7: Ранжирование проблем по уточненной величине  $r_{ij}^{\text{уточн}}$  (см. таблицу 24).

Таблица 24 - Ранжирование проблем по уточненной величине  $r_{ij}^{\text{уточн}}$

Прі/Крj	Кр1 сложность	Кр2 срочность	Кр3 опыт решения	Кр4 выгода	Кр5 связи	Кр6 риски	$\Sigma r_{ij}$
Пр1	0.48	0.29	0.29	0.05	2.57	0.19	3.86
Пр2	1.19	0.19	0.43	0.10	1.43	0.95	4.29
Пр3	0.71	0.38	0.57	0.19	0.86	0.76	3.96
Пр4	0.95	0.48	0.14	0.24	1.14	1.14	4.10
Пр5	0.24	0.10	1.00	0.14	2.00	0.38	3.86
Пр6	1.43	0.67	0.86	0.33	0.86	1.33	5.48
Пр7	1.67	0.57	0.71	0.29	1.43	0.57	5.24

В данной таблице, проблем, набравших меньшее число рангов две: Пр1 (нет роста прибыли) и Пр5 – (маленькая площадь магазина).

Таким образом, магазина «Глория Джинс» в г. Миассе имеет две основные проблемы:

- нет роста прибыли за последние 2 года;
- недостаточная площадь магазина. По данным таблицы 22 эти две проблемы взаимосвязаны.

С целью выявления основных товарных групп, приносящих максимальную долю прибыли магазина, проведем анализ ABC с XYZ. За счет выявленных групп категории А будем планировать расширение ассортимента.



## 2.2 Сравнительный анализ основных групп ассортимента магазина ОАО «Глория Джинс» в г. Миасс с помощью метода (ABC<sup>XYZ</sup>)

Применение модифицированного совмещенного применения методик ABC и XYZ для всех указанных групп товаров дает возможность критического анализа и прогнозной оценки, регулярного пересмотра состава и объема покупок и продаваемых продуктов

Перед тем как совместить показатели ABC- и XYZ-анализов, необходимо провести ABC-анализ товаров по сумме полученного дохода. Затем осуществляется XYZ-анализ этих товаров за этот же период.

Выделяют 9 групп товаров при совмещенном ABC и XYZ анализе: товары групп А и В обеспечивают основной товароборот компании, поэтому необходимо обеспечивать постоянное их наличие.

Как правило, по товарам группы А создается избыточный страховой запас, а по товарам группы В – достаточный, С – минимальный.

Использование XYZ-анализа позволяет точнее настроить систему управления товарными ресурсами и за счет этого снизить суммарный товарный запас.

Товары группы AX и VX отличает высокий товароборот и стабильность. Необходимо обеспечить постоянное наличие товара, но для этого не нужно создавать избыточный страховой запас. Расход товаров этой группы стабилен и хорошо прогнозируется.

Товары группы AY и VY при высоком товарообороте имеют недостаточную стабильность расхода, и, как следствие, для того чтобы обеспечить постоянное наличие, нужно увеличить страховой запас.

Товары группы AZ и VZ при высоком товарообороте отличаются низкой прогнозируемостью расхода. Попытка обеспечить гарантированное наличие по всем товарам данной группы только за счет избыточного страхового товарного запаса приведет к тому, что средний товарный запас компании значительно

увеличится. Поэтому по товарам данной группы следует пересмотреть систему заказов:

- перевести часть товаров на систему заказов с постоянной суммой (объемом) заказа;
- обеспечить по части товаров более частые поставки;
- выбрать поставщиков, расположенных близко к складу, тем самым снизив сумму страхового товарного запаса;
- повысить периодичность контроля;
- поручить работу с данной группой товаров самому опытному менеджеру компании и т. п.

Товары группы С составляют до 80% ассортимента компании. Применение XYZ-анализа позволяет сильно сократить время, которое менеджер тратит на управление и контроль над товарами данной группы:

- по товарам группы СХ можно использовать систему заказов с постоянной периодичностью и снизить страховой товарный запас;
- по товарам группы СУ можно перейти на систему с постоянной суммой (объемом) заказа, но при этом формировать страховой запас, исходя из имеющихся у компании финансовых возможностей.

В группу товаров CZ попадают все новые товары, товары спонтанного спроса, поставляемые под заказ и т. п. Часть этих товаров можно безболезненно выводить из ассортимента, а другую часть нужно регулярно контролировать, так как именно из товаров этой группы возникают неликвидные или труднореализуемые товарные запасы, от которых компания несет потери. Выводить из ассортимента необходимо остатки товаров, взятых под заказ или уже не выпускающихся, то есть товаров, обычно относящихся к категории стоков [10].

Применим совмещенный метод ABC и XYZ на примере данных магазина.

Анализ ABC проведем по сумме полученной торговой наценки (прибыли от продаж) за 2017 год, таблица 25.

Таблица 25 – Анализ данных ABC за 2017 год магазина

ABC	Прибыль от продаж в 2017	Доля в общей сумме прибыли	Накопленная доля в общей сумме прибыли	Категория
Джинсовая одежда (13 +), руб.	6 486 091	22.03%	22.03%	А
Футболки (13 +), руб.	5 421 714	18.41%	40.45%	
Платье (13 +), руб.	4 011 366	13.62%	54.07%	
Джинсовая одежда (+2 - + 6), руб.	2 682 260	9.11%	63.18%	
Верхняя одежда (+ 2 - + 6), руб.	2 384 878	8.10%	71.28%	
Спортивная одежда (+ 13), руб.	2 144 839	7.28%	78.57%	
Колготки, носки детские, руб.	1 523 842	5.18%	83.74%	В
Белье (+2 - +6), руб.	1 478 063	5.02%	88.76%	
Спортивная одежда (+ 2 - + 6), руб.	1 216 078	4.13%	92.89%	
Аксессуары (ремни бижутерия), руб.	1 111 802	3.78%	96.67%	С
Прочее, руб.	980 949	3.33%	100.00%	
Прибыль, руб.	29 441 882			

Таким образом, для решения проблемы роста выручки и прибыли можно предложить расширение ассортимента по товарам категории А.

Анализ XYZ за 2017 год представлен в таблице 26.

Таблица 26 – Анализ данных XYZ за 2017 год

Категория ассортимента	2017 г.				Коэф. Вариации	Группа
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.		
Джинсовая одежда (13 +), руб.	1 282 944	1 394 730	1 546 464	2 162 267	20%	X
Футболки (13 +), руб.	556 959	1 191 275	1 987 097	1 398 551	46%	Z
Платье (13 +), руб.	847 959	902 968	933 807	1 253 615	19%	X
Джинсовая одежда (+2 - + 6), руб.	508 281	570 649	811 149	669 182	21%	X
Верхняя одежда (+ 2 - + 6), руб.	338 910	993 929	240 723	922 418	62%	Z
Спортивная одежда (+ 13), руб.	554 627	591 158	565 781	454 573	15%	X

Окончание таблицы 26

Категория ассортимента	2017 г.				Коэф. Вар-ии	Группа
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.		
Колготки, носки детские, руб.	500 131	314 122	239 286	571 671	38%	Y
Белье (+2 - +6), руб.	471 543	370 023	374 242	375 310	12%	X
Спортивная одежда (+2 - +6), руб.	224 607	330 304	449 213	317 092	28%	Y
Аксессуары (ремни бижутерия), руб.	386 714	151 333	375 838	305 122	36%	Y
Прочее, руб.	155 592	321 211	275 676	332 835	35%	Y

Проанализировав, к какой группе относится данный вид продукции можно применить совмещенный метод анализа ABC и XYZ и выявить ключевую группу товара, которую необходимо иметь на складе для получения максимальной выручки и прибыли (см. таблицу 27).

Таблица 27 – Совмещенный метод анализа ABC и XYZ за 2017 год

Категория ассортимента	ABC	XYZ
Джинсовая одежда (13 +), руб.	A	X
Футболки (13 +), руб.	A	Z
Платье (13 +), руб.	A	X
Джинсовая одежда (+2 - +6), руб.	A	X
Верхняя одежда (+2 - +6), руб.	A	Z
Спортивная одежда (+13), руб.	A	X
Колготки, носки детские, руб.	B	Y
Белье (+2 - +6), руб.	B	X
Спортивная одежда (+2 - +6), руб.	B	Y
Аксессуары (ремни бижутерия), руб.	C	Y
Прочее, руб.	C	Y

Представим на рисунке 12 результаты обобщенного анализа ассортимента.

АХ	АУ	АЗ
Платье (13 +) Спортивная одежда (13 +) Джинсовая одежда (+2 - + 6)	Джинсовая одежда (13 +)	Футболки (13 +) Верхняя одежда (+ 2 - + 6)
ВХ	ВУ	ВЗ
Белье (+2 - +6)	Колготки, носки детские Спортивная одежда (+ 2 - + 6)	
СХ	СУ	СЗ
	Аксессуары Прочее	

Рисунок 12 – Результаты анализа ассортимента магазина ОАО «Глория Джинс»

По результатам анализа ассортимента, ключевыми группами товаров для магазина являются «Платье 13+», «Спортивная одежда 13 +» и «Джинсовая одежда (+2 - +6)». В этой группе основной является категория «Джинсовая одежда 13+», так как она приносит максимальную долю прибыли магазина ОАО «Глория Джинс» в г. Миассе.

Далее с целью поиска решения проблемы роста прибыли магазина рассмотрим возможность репозиционирования товара категории АХ, приносящего максимальную долю прибыли для магазина.

## 2.3 Прогнозно-аналитическая оценка, позиционирование основной группы товарного ассортимента (джинсовая одежда 13+)

С целью поиска решения проблемы роста прибыли проведем процедуру позиционирования товара, приносящего максимальную долю прибыли «Джинсовая одежда 13+» с применением модели «Цена-ИИК». Объект исследования – «Джинсовая одежда 13+» следующих магазинов: «Глория Джинс», «Пропаганда», «Стольник». Перечень потребительских свойств представлен в таблице 28.

Таблица 28 – Оценка потребительских свойств джинсов 13+

Потребительское свойство	Ед. изм	«Глория Джинс»	«Пропаганда»	«Стольник»
Плотность ткани (С1)	грамм/кв.м.	150-300 Среднее 225	300-400 Среднее 350	130-250 Среднее
Функциональность аксессуаров (С2)	время эксплуатации	2-3 года 2	3-5 лет 3	1-5 мес. 0,1
Качество строчки (С3)	Используемая плотность ниток (экспертная оценка в балла= от 1-5)	Нитки средней плотности 2	Очень толстые нити 1	Низкая плотность ниток 4
Уровень окраски ткани (С4)	Рекомендуемая температура стирки: чем выше, тем лучше окрашена ткань, при окраске использовались закрепители	40	40	30
Качество строчки (С5)	Количество стежков на 1 см.	Количество стежков 4 на 1 см.	Количество стежков 5 на 1 см.	Количество стежков 3 на 1 см.
Симметричность парных деталей (С6)	Да/Нет	Да	Да	Нет
Количество шлевок для ремней (С7)	Для женских - 5 шт., для мужских – 7 шт.	Да	Да	Нет
Материал карманов (С8)	Плотный хлопок (1), тонкий хлопок (2), Синтетический материал (3)	2	1	3
Наличие заклёпок на карманах (С9)	Да/Нет	Да	Да	Нет
Внутренний шов под поясом (С10)	Шов должен быть цепной	Да	Да	Нет

Далее проранжируем потребительские свойства. Для более точного ранжирования проведем опрос группы потребителей (8 человек, принадлежащих к разным платежеспособным категориям населения). Результаты опроса сведем в таблицу 29.

Таблица 29 – Ранжирование потребительских свойств

Свойство товара	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10
Опрошенные										
1	1	2	3	4	5	7	8	9	10	6
2	2	1	4	3	6	5	8	7	9	10
3	3	2	7	6	9	8	10	4	1	5
4	9	8	10	4	5	2	3	1	6	7
5	1	2	4	3	7	6	5	10	8	9
6	4	5	2	1	10	3	7	6	9	8
7	3	2	5	4	7	6	9	8	10	1
8	2	3	1	10	4	8	9	5	6	7
Σрангов	25	25	36	35	53	46	59	50	59	51
ср.	3	3	5	4	7	6	7	6	7	6
Σср.=Σr/Nr	54									
отклонение Δ=Σr-Σср/	-29	-29	-18	-19	-1	-8	5	-4	5	-3
Δ <sup>2</sup>	841	841	324	361	1	64	25	16	25	9
S=ΣΔ <sup>2</sup>	2507									

Оценим степень согласованности опрошенных по величине коэффициента конкордации (W), формула (10):

$$W = 12 * S / m^2 * n * (n^2 - 1) \quad (10)$$

где m - количество опрошенных;

n - количество потребительских свойств.

Для нашего примера параметры m=8, n=10, полученное значение W=0,47. Такое значение коэффициента соответствует среднему значению согласованности.

Теперь оценим этот параметр с помощью критерия согласия Пирсона, формула (11):

$$\chi^2 = m * (n - 1) * W \quad (11)$$

Значение  $\chi^2$  равно 16,92. сравним его с табличным значением (уровень статистической значимости 5%) [17],  $\chi^2=11,07$ . Значение вычисленного  $\chi^2$  больше табличного, следовательно, мнения опрошенных согласованы.

С учетом проведенного опроса составим таблицу значимости потребительских свойств данного товара (см. таблицу 30).

Таблица 30 – Значимость потребительских свойств

Свойство товара	Ранг, r
Плотность ткани (С1)	1
Функциональность аксессуаров (С2)	2
Качество строчки (С3)	4
Уровень окраски ткани (С4)	3
Материал карманов (С5)	8
Симметричность парных деталей (С6)	5
Количество шлевок для ремней (С7)	9
Материал карманов (С8)	6
Наличие заклёпок на карманах (С9)	10
Внутренний шов под поясом (С10)	7

Из представленного анализа видно, что наиболее значимые свойства рассматриваемого товара: С1 (плотность ткани), С2 (функциональность аксессуаров), С4 (качество окраски ткани).

Представим все свойства, рассматриваемых единиц товара в единую таблицу 31.

Таблица 31 - Значения потребительских свойств

Модель	С1	С2	С3	С4	С5	С6	С7	С8	С9	С10
Джинсы 13+ «Глория Джинс»	225	2	2	40	4	Да	Да	2	Да	Да
Джинсы взрослые «Пропаганда»	350	3	1	40	5	Да	Да	1	Да	Да
Джинсы взрослые «Стольник»	190	0,1	4	30	3	Нет	Нет	3	Нет	Нет



Переведем представленные значения в таблице 31, в значения функции полезности свойства (перевод осуществим «экспертно»). Значения функции полезности представлены в таблице 32.

Таблица 32 - Значения потребительских свойств

Модель	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10
Джинсы 13+ «Глория Джинс»	0,6	0,7	0,65	0,5	0,5	0,85	0,85	0,5	0,85	0,85
Джинсы взрослые «Пропаганда»	0,75	0,8	0,8	0,75	0,6	0,85	0,85	0,6	0,85	0,85
Джинсы взрослые «Стольник»	0,3	0,3	0,4	0,4	0,3	0,15	0,15	0,3	0,15	0,15

Вычислим ИИК с учетом различной значимости потребительских свойств и без него по формулам (12) и (13):

$$\text{ИИК} = \sqrt[n]{f_1(C_1) * f_2(C_2) * \dots * f_n(C_n)}, \quad (12)$$

Также можно рассчитать показатель ИИК с учетом рангов каждого выделенного свойства, формула (5)

$$\text{ИИК} = \sqrt{\sum a_i} \sqrt{f_1^{a_1}(C_1) * f_2^{a_2}(C_2) * \dots * f_n^{a_n}(C_n)}, \quad (13)$$

где  $a_i = 1/r_i$

Занесем полученные данные в таблицу 33.

Таблица 33 – Значение функций потребительских свойств

Модель	ИИК	ИИК+	Средняя цена, руб.
Джинсы 13+ «Глория Джинс»	0.67	0.64	1800
Джинсы взрослые «Пропаганда»	0.76	0.76	4000
Джинсы взрослые «Стольник»	0.24	0.28	900

Укажем на карте позиционирования, как качество выбранного товара (измеряемое ИИК+), зависит от цены (см. рисунок 13).

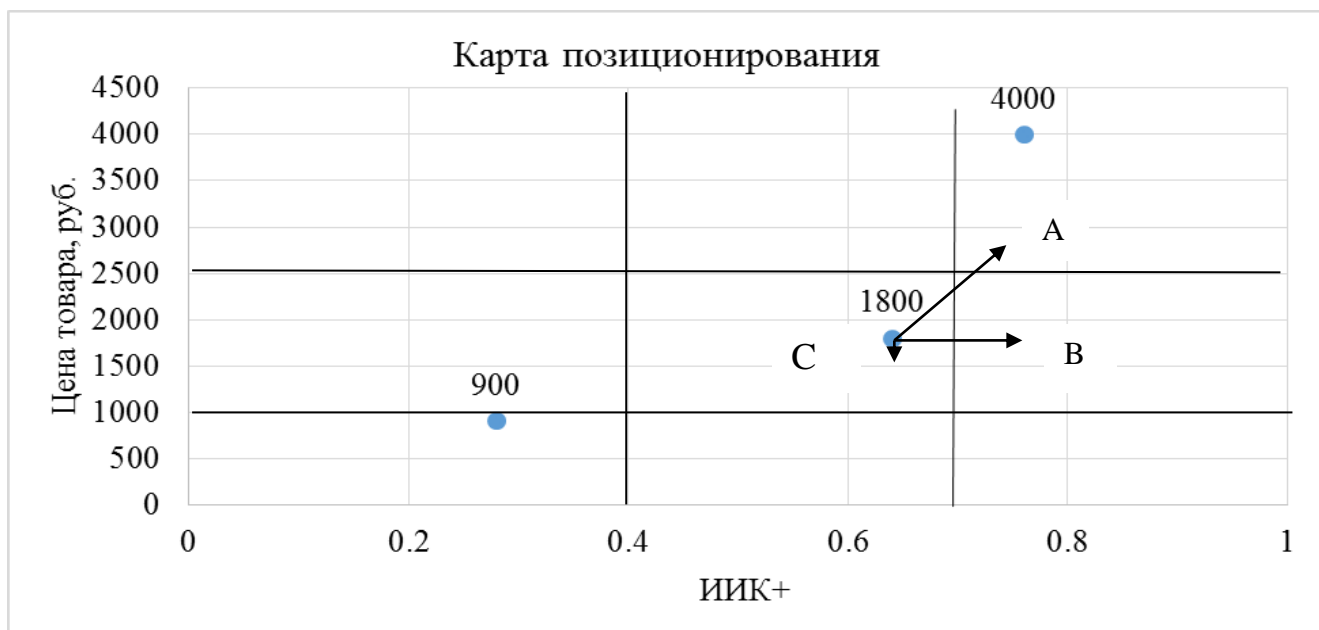


Рисунок 13 - Карта позиционирования

Вывод: после применения ряда действий данного метода, можно утверждать, что джинсы «Глория Джинс» обладают оптимальным соотношением «Цена – ИИК+». Возможное движение (репозиционирование) представлено на рисунке 9 тремя стрелками:

- А – движение к уровню ИИК+ товаров магазина «Пропаганда» при повышении цены, максимальным уровнем является цена 2500 руб., с учетом доходов среднего класса (в нашем случае данное движение возможно через расширение ассортимента магазина);

- В – движение к уровню ИИК+ магазина «Пропаганда» при сохранении цены, реализация данного направления однозначно приведет к росту выручки;

- С – движение к уровню снижения цены до 1500 руб. при сохранении постоянного ИИК+ (в нашем случае данное движение возможно через расширение ассортимента).

По результатам проведенного анализа с применением метода ИИК, можно рекомендовать с целью повышения выручки через репозиционирования товара реализовать стратегию расширения ассортимента в направлении А, В и С.

## 2.4 Выбор направления поиска решения с использованием метода PRO-СОКРАТ

Применение метода репозиционирование (малый Pro-Сократ) для продвижения товара на рынке.

Рассматриваемый объект (Джинсы 13+ «Глория Джинс») – находится в определенной точке на карте позиционирования. Чтобы поднять спрос на данный объект со стороны различных слоев потребителей по уровню дохода, необходимо осуществить движение в направлении А (рост ИИК+ и цены), В (рост ИИК+ при неизменной цене) и С (незначительное снижение цены при неизменном ИИК+) за счет расширения ассортимента по товару «Джинсы 13+».

Выбор направлений поиска решений для магазина

А – расширение ассортимента категорий товара группы (А): направления А, В, С;

Б – увеличение площади магазина: увеличение площади существующего магазина или разбивка 2 магазина в разных торговых центрах;

В – активная телевизионная и радио реклама в регионе.

Все возможные комбинации решений представлены в таблице 34.

Таблица 34 – Комбинационные решения

Комбинация вариантов	В0 дополнительная телевизионная и радио реклама не проводится			В1 дополнительная телевизионная и радио реклама проводится		
	Б0 площадь не увеличиваем	Б1 увеличен ие площади существующего магазина	Б3 открытие второго магазина в другом ТЦ (разбивка на детский и взрослый)	Б0 площадь не увеличиваем	Б1 увеличен ие площади существующего магазина	Б3 открытие второго магазина в другом ТЦ (разбивка на детский и взрослый)
А0 Расширение ассортимента товаров категории «А» не происходит	Нет	Нет	Нет	+	Нет	Нет

## Окончание таблицы 34

Комбинация вариантов	В0 дополнительная телевизионная и радио реклама не проводится			В1 дополнительная телевизионная и радио реклама проводится		
	Б0 площадь не увеличиваем	Б1 увеличение площади существующего магазина	Б3 открытие второго магазина в другом ТЦ (разбивка на детский и взрослый)	Б0 площадь не увеличиваем	Б1 увеличение площади существующего магазина	Б3 открытие второго магазина в другом ТЦ (разбивка на детский и взрослый)
А1 Расширение ассортимента товаров категории «А» за счет более качественных товаров при повышении цены	Нет, уже тесно	Да	Нет смысла такого большого объема инвестиций	Нет Место наработано с 2011 г., нет необходимости	Да	Нет
А2 Расширение ассортимента товаров категории «А» за счет более качественных товаров при неизменных ценах	Нет, уже тесно	Да	Нет смысла такого большого объема инвестиций	Нет Место наработано с 2011 г., нет необходимости	Да	Нет
А3 Расширение ассортимента товаров категории «А» за счет качественных товаров при незначительном снижении цены	Нет, уже тесно	Да	Нет смысла такого большого объема инвестиций	Нет Место наработано с 2011 г., нет необходимости	Да	Нет
А4 Расширение ассортимента товаров категории «А» во всех направлениях	Нет, уже тесно	Да, наиболее предпочтительный вариант (в магазин ходят разные категории населения)	Да	Нет Место наработано с 2011 г., нет необходимости	Да	Да

Таким образом, мы получили 10 возможных интересных вариантов решения выявленных проблем, таблица 35.

Таблица 35 – Комбинационные решения

Решение	Описание решения
A1B1B0	Расширение ассортимента товаров категории «А» за счет более качественных товаров при повышении цены, увеличение площади магазина, без дополнительной рекламы
A2B1B0	Расширение ассортимента товаров категории «А» за счет более качественных товаров при неизменных ценах увеличение площади магазина, без дополнительной рекламы
A3B1B0	Расширение ассортимента товаров категории «А» за счет качественных товаров при незначительном снижении цены, увеличение площади магазина, без дополнительной рекламы
A4B1B0	Расширение ассортимента товаров категории «А» во всех направлениях, увеличение площади магазина, без дополнительной рекламы
A1B1B1	Расширение ассортимента товаров категории «А» за счет более качественных товаров при повышении цены, увеличение площади магазина, + дополнительная реклама
A2B1B2	Расширение ассортимента товаров категории «А» за счет более качественных товаров при неизменных ценах, увеличение площади магазина, + дополнительная реклама
A3B1B3	Расширение ассортимента товаров категории «А» за счет качественных товаров при незначительном снижении цены, увеличение площади магазина, + дополнительная реклама
A4B1B4	Расширение ассортимента товаров категории «А» во всех направлениях, увеличение площади магазина, + дополнительная реклама

Выберем критерии для детального сравнительного анализа отобранных комбинационных решений, для того чтобы выбрать наиболее предпочтительный вариант:

K1- изменение ИИК;

K2- финансы (руб.) для реализации поставленной цели;

K3- время реализации;

K4- риски;

K5- прибыль от реализации решения. По заданным критериям составим таблицу для ранжирования решений по их значимости, таблица 36.

Таблица 36 – Сравнительный анализ комбинационных решений

	К1 изменение ИИК	К2 финансы	К3 время	К4 риски	К5 прибыль	$\Sigma r$
A1B1B0	1	3	3	6	3	16
A2B1B0	5	5	5	3	5	23
A3B1B0	8	8	8	1	8	25
A4B1B0	4	2	1	7	2	16
A1B1B1	2	4	4	5	4	19
A2B1B2	7	7	7	4	6	31
A3B1B3	6	6	6	2	7	27
A4B1B4	3	1	2	8	1	15

Присвоим критериям ранги и уточним проведенный сравнительный анализ, для определения одного верного решения (см таблицу 36).

Таблица 36 – Ранжирование критериев

Ki	К1	К2	К3	К4	К5
Rj	3	4	5	2	1
aj	0.200	0.267	0.333	0.133	0.067

Уточненные комбинации (с учетом ранжирование критериев) представлены в таблице 37.

Таблица 37 – Уточненный сравнительный анализ, выбранных комбинационных решений

Комбинационные варианты решений	К1 изменение ИИК	К2	К3	К4	К5	$\Sigma r$
		финансы	время	риски	прибыль	
A1B1B0	0.20	0.80	1.00	0.80	0.20	3.00
A2B1B0	1.00	1.33	1.67	0.40	0.33	4.73
A3B1B0	1.60	2.13	2.67	0.13	0.53	7.07
A4B1B0	0.80	0.53	0.33	0.93	0.13	2.73
A1B1B1	0.40	1.07	1.33	0.67	0.27	3.73
A2B1B1	1.40	1.87	2.33	0.53	0.40	6.53
A3B1B1	1.20	1.60	2.00	0.27	0.47	5.53
A4B1B1	0.60	0.27	0.67	1.07	0.07	2.67

Таким образом, по результатам проведенного сравнительного анализа выбранных комбинационных решений, мы будем реализовывать решение А4Б1В1. Произведем расширение существующего магазина до категории 300+, что позволит расширить разнонаправленно ассортимент товаров группы А, приносящих максимальную прибыль магазину.

В результате реализации выбранного комбинационного решения, произойдет репозиционирование товарной категории «Джинсовая одежда 13+», рисунок 14.

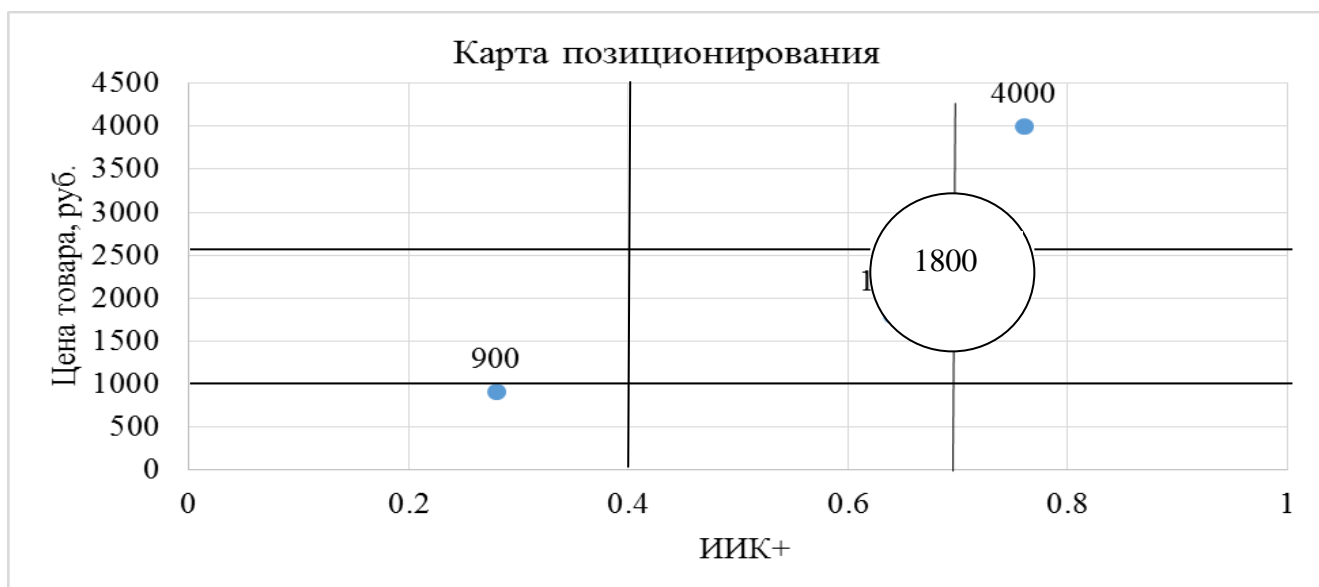


Рисунок 14 – Репозиционирование товарной категории «Джинсовая одежда 13+»

В результате реализации выбранного комбинационного решения произойдет укрепление позиции организации на рынке. Изменение основных параметров магазина указаны в таблице 38.

Таблица 38 – Изменение основных параметров магазина после реализации выбранного решения

Показатель	Ед. изм.	До реализации решения	После реализации решения
Площадь магазина	Кв.м.	200	350
Количество продавцов- консультантов	Чел.	4	7
Количество кассиров	Чел.	2	4
Количество кабин для примерки	Шт.	7	9
Количество касс	Шт.	2	4
Площадь склада	Кв.м.	10	30

### Окончание таблицы 38

Показатель	Ед. изм.	До реализации решения	После реализации решения
Площадь комнаты отдыха	Кв.м.	5	9
Товаровед	Да/Нет	Нет	Да
Охрана в магазине	Да/Нет	Нет	Да
Зона для детей с игрушками	Да/Нет	Нет	Да
Видеонаблюдение	Да/Нет	Нет	Да
Ценовой диапазон категории ассортимента «Джинсовая одежда 13+»	Руб.	1500-2000	1300-3000
Количество товаров одной позиции ассортимента	Шт.	3-4	7-9

Таким образом, в результате проведенного анализа были выявлены две основные проблемы устойчивого развития магазина ОАО «Глория Джинс» и разработан вариант их решения.



### 3 ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ВЫБРАННОГО ВАРИАНТА РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ МАГАЗИНА ОАО «ГЛОРИЯ ДЖИНС» В Г. МИАСС

#### 3.1 Инвестиционные и текущие затраты расширения магазина ОАО «Глория Джинс» в г. Миасс

С целью оценки эффективности выбранного варианта комбинационного решения проблемы устойчивого развития магазина ОАО «Глория Джинс» в г. Миасс применим методы экономической оценки эффективности инвестиционного проекта. Объем инвестиционных расходов, связанных с ремонтом и приобретением оборудования представлен в таблице 39.

Таблица 39 – Инвестиционные расходы по реализации проекта расширения магазина, в туб.

Показатель	Стоимость, руб.	Примечание
Ремонт помещения	3 000 000	Смета на ремонт
Детская зона	300 000	Смета на ремонт
Оборудование видеонаблюдения отдела	500 000	Проектная документация
Оборудование (примерочные)	63 000	План ремонта
Оборудование (кассы, сканеры, мониторы, сервер, ворота выхода и входа...)	385 000	Проектная документация
Мебель (полки, вешалки, шкафы, столы, стулья, манекены)	405 000	Проектная документация
Дополнительное освещение, проводка, лампы, счетчики	1 500 000	Проектная документация
Итого	6 153 000	

Общий объем инвестиционных затрат составит 6,153 млн. руб.

Источник инвестиционных расходов средства целевого финансирования ОАО «Глория Джинс».

Текущие затраты проекта включают в себя:

- арендная плата (до расширения площади стоимость кв. м. составляла 2600 руб., после расширения площади магазина арендная плата составит

1900 руб.); стоимость охраны торгового комплекса и уборки входит в стоимость аренды квадратного метра;

- условия оплаты труда персонала останутся без изменения (оклад кассира – 7 т.р. + 0,25 % с торговой наценки, продавец – 10 т.р. + 0,25% с торговой наценки, администратор – 15 т.р. + 0,35% с торговой наценки, управляющий – 20 т.р. плюс 0,4% с торговой наценки). Далее для расчета проекта используем следующие данные:

- расходы на электроэнергию возрастут с 5 т.р. в месяц до 8 т.р.;
- стоимость услуг охранной организации составит 65 т.р. в месяц;
- услуги банка составляют 1% от торговой наценки;
- организация применяет общую систему налогообложения, НДС – 13%, отчисления в социальные фонды составляют 30%, отчисления в фонд социального страхования на «травматизм» не производят;
- прочие расходы составят 1% от суммы торговой наценки;
- списание инвестиционных расходов осуществляется в течении 2 лет равными долями.

### 3.2 Доходы выбранного комбинационного решения по расширению магазина ОАО «Глория Джинс» в г. Миасс

В качестве доходов проекта применим сумму торговой наценки, полученную магазином за период. Размер наценки принимаем равным уровню прошлого года плюс рост рынка джинсовой одежды по России (при прогнозировании дохода магазина используем данные по рынку джинсовой одежды, так как доля продаж данного ассортимента в прибыли превышает 31%.)

Маркетинговое агентство DISCOVERY Research Group провело исследование рынка джинсовой одежды в России. По данным этого исследования объем рынка джинсовой одежды в России в 2018 г. составил 217,8 млрд. руб. Темп прироста в 2018 г. – 3,3 %. По прогнозу объем рынка джинсовой одежды в

России в 2019 г. составит 228,5 млрд. руб. Ожидается, что к концу 2022 г. объем рынка вырастет до 273,9 млрд. руб. [31]

Таким образом, рост рынка в 2019 г. составит 5% (228,5 млрд. руб./217,8 млрд. руб.). К концу 2022 г. рост рынка джинсовой одежды составит 20% по сравнению с 2019 г., то есть средний темп роста рынка составит 6,7% в год за период 2020-2022гг.

Базовый уровень торговой наценки магазина ОАО «Глория Джинс» за 2018 год составил 29,44 млн. руб.

Учитывая фактор сезонности, уровень распределения торговой наценки по кварталам представлен в таблице 41.

Таблица 41 – Распределение торговой наценки по кварталам, руб.

Показатель	2018			
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.
Джинсовая одежда (13 +), руб.	1 102 944	1 394 730	1 546 464	2 162 267
Футболки (13 +), руб.	556 959	1 191 275	1 987 097	1 398 551
Платье (13 +), руб.	847 959	902 968	933 807	1 253 615
Джинсовая одежда (+2 - + 6), руб.	508 281	570 649	811 149	669 182
Верхняя одежда (+ 2 - + 6), руб.	338 910	993 929	240 723	922 418
Спортивная одежда (+ 13), руб.	654 627	591 158	565 781	454 573
Колготки, носки детские, руб.	500 131	314 122	239 286	571 671
Белье (+2 - +6), руб.	471 543	370 023	374 242	375 310
Спортивная одежда (+ 2 - + 6), руб.	224 607	330 304	449 213	317 092
Аксессуары (ремни бижутерия), руб.	386 714	151 333	375 838	305 122
Прочее, руб.	155 592	321 211	275 676	332 835
Итого за квартал 2018 г.	5 748 267	7 131 702	7 799 277	8 762 636
Доля за квартал 2018 г.	0.195	0.242	0.265	0.298
Уровень торговой наценки 2019 г. (рост 5%)	6 035 680.03	7 488 287.36	8 189 240.58	9 200 768.13
Уровень торговой наценки 2020 г. (рост 6,7%)	6 440 070.59	7 990 002.61	8 737 919.70	9 817 219.60
Уровень торговой наценки 2021 г. (рост 6,7%)	6 871 555.32	8 525 332.78	9 323 360.32	10 474 973.31

Таким образом, прогноз доходов нового магазина можно считать пессимистичным, так как мы прогнозируем рост доходов только за счет общего роста рынка, не учитывая рост доходов в связи с увеличением магазина.

### 3.3 Показатели эффективности оценки выбранного комбинационного решения

Эффективность предлагаемого в данной работе комбинационного решения определена за счёт дополнительной прибыли, которая может быть получена магазином ОАО «Глория Джинс» после увеличения площади.

Сводный отчет о прибылях и убытках представлен в Приложении Б, таблица Б1. Прибыль рассматриваемого проекта отрицательна.

Сводный отчет о движении денежных средств представлен в Приложении Б, таблица Б2. Денежный поток проекта отрицателен.

Для оценки эффективности инвестиционных затрат необходимо провести расчет ставки дисконтирования в соответствии с «Методическими рекомендациями оценки эффективности инвестиционных проектов № ВК 477», таблица 42.

Таблица 42 – Расчет ставки дисконтирования

Показатель	Значение	Источник
Ставка Либор	2.30%	<a href="https://apecon.ru/prognoz-staki-libor">https://apecon.ru/prognoz-staki-libor</a>
Страновой риск	7.27%	Доходность ОФЗ <a href="http://www.rusbonds.ru/tyield.asp?tool=18936&amp;yt=2#graph">http://www.rusbonds.ru/tyield.asp?tool=18936&amp;yt=2#graph</a>
Риск надежности участников проекта	3%	Пункт 11.2 ВК 477. Максимальное значение 5%, уровень риска снижается, если предоставлены имущественные гарантии (заключен договор)
Риск недополучения, доходов проекта	3%	Табл. 11.1 ВК 477
Итого	15.57%	

Общие показатели оценки эффективности рассматриваемого проекта представлены в таблице 43.

Таблица 43 – Эффективность инвестиционных затрат

Показатель	Итого
Простой срок окупаемости, лет	0
Ставка дисконтирования	15,31%
Чистая приведенная стоимость (NPV), тыс. руб.	-7 837
Модифицированная IRR (MIRR)	163%

Таким образом, рассматриваемый вариант комбинационного решения при заданных параметрах не является эффективным.

### 3.4 Анализ выбранного комбинационного решения с учетом возможного роста дохода

Рассмотрим при каком минимальном росте показателя торговой наценки происходит окупаемость рассматриваемого варианта комбинационного решения.

Увеличивая постепенно значение торговой наценки в программ «Альт-Инвест» мы получили искомое значение 16,5%. Таким образом рост торговой наценки магазина ОАО «Глория Джинс» должен составить не менее 16,5%, для того чтобы срок окупаемости проекта был 9 кварталов.

Отчет о прибылях и убытках проекта, представлен в Приложении Б, таблица Б3. Чистая прибыль проекта представлена на рисунке 15.

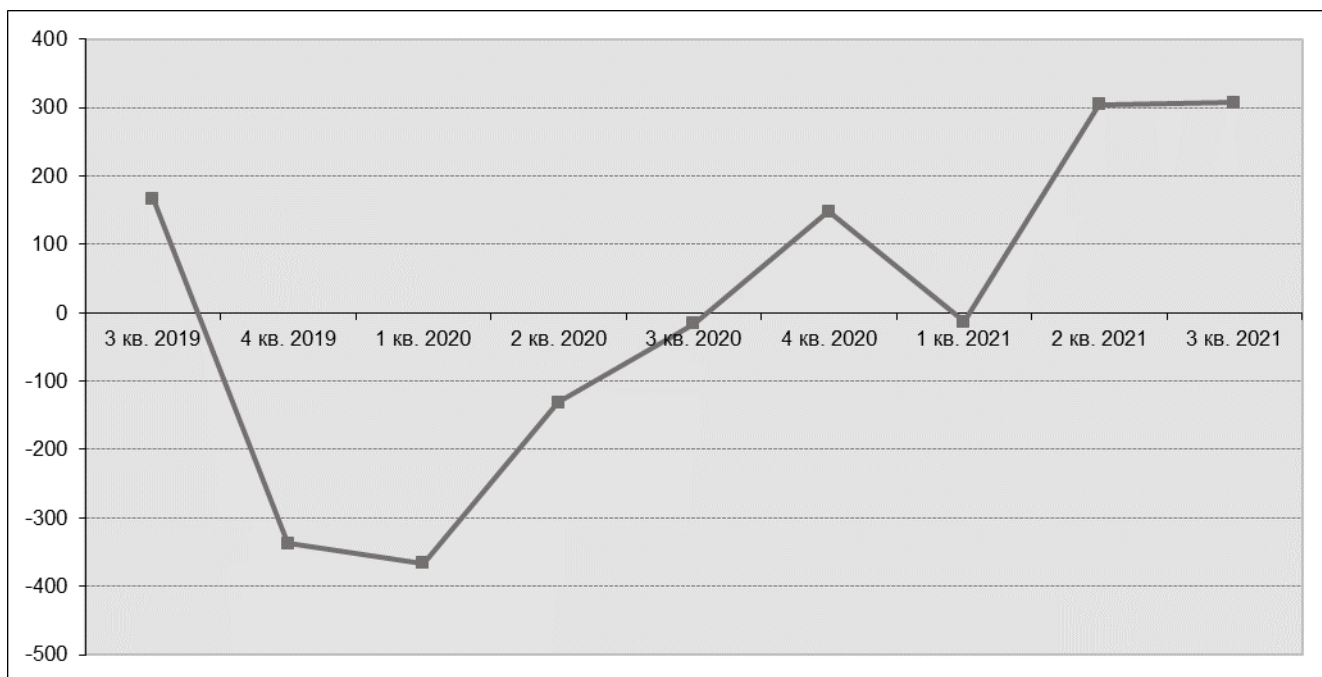


Рисунок 15 – Прибыль проекта, тыс. руб.

Бюджет движения денежных средств проекта представлен в таблице Б4, Приложение Б.

Чистый дисконтированный поток доходов проекта представлен на рисунке 16.

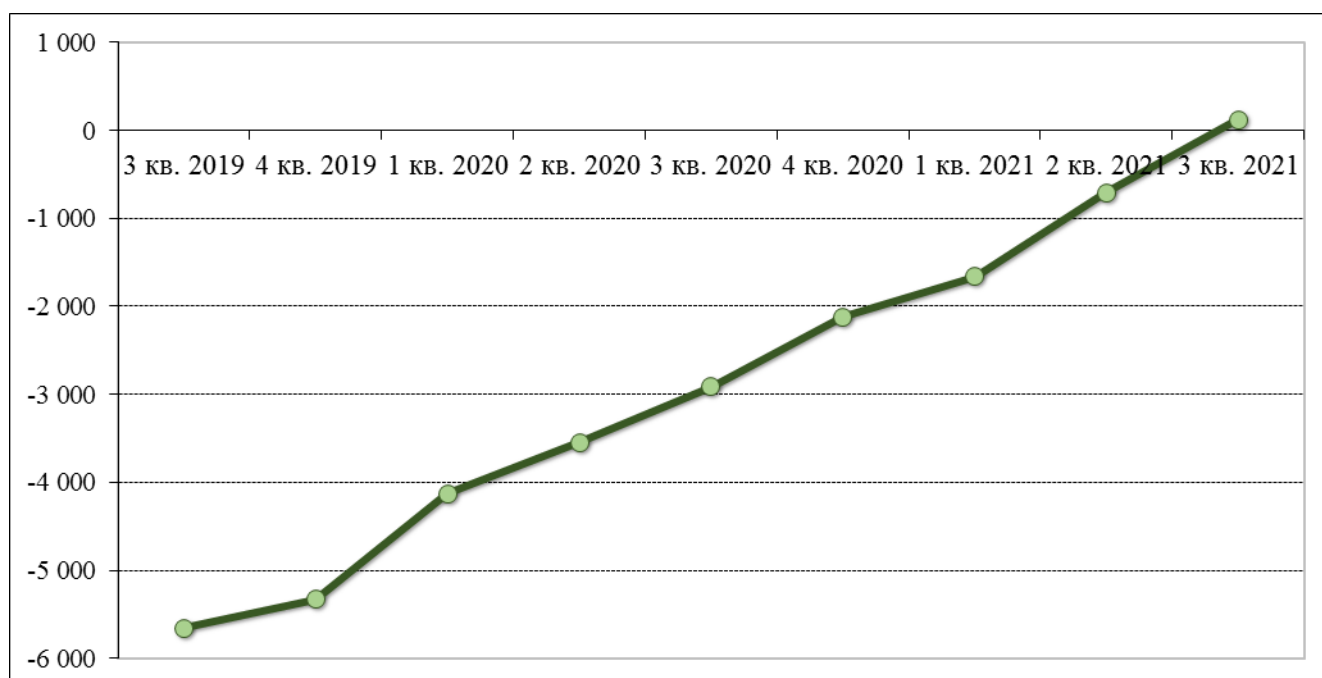


Рисунок 16 – Чистый дисконтированный поток доходов

Далее рассмотрим показатели эффективности проекта: простой срок окупаемости, дисконтированный срок окупаемости, чистый дисконтированный доход. Показатели эффективности оценки проекта представлены в таблице 44.

Таблица 44 – Эффективность инвестиционных затрат

Показатель	Итого
Простой срок окупаемости, лет	2,09
Ставка дисконтирования	15,57%
Чистая приведенная стоимость (NPV), тыс. руб.	120
Дисконтированный срок окупаемости (PBP), лет	2,21
Внутренняя норма рентабельности (IRR)	17,7%
Норма доходности дисконтированных затрат (PI), разы	1,02
Модифицированная IRR (MIRR)	12%

Таким образом, рассматриваемый вариант комбинационного решения проблемы устойчивого развития торговой организации является эффективным при росте торговой наценки на 16,5% выше среднего уровня развития рынка. Дисконтированный срок окупаемости проекта составляет немногим более 2 лет.

Показатели финансовой состоятельности проекта представлены в Приложении Б, таблица Б5.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В выпускной квалификационной работе проведен экономический анализ развития торговой организации ОАО «Глория Джинс». По результатам анализа получены следующие основные выводы.

Корпорация «Глория Джинс» – вертикально-интегрированный ритейлер, самая крупная и быстрорастущая торговая сеть в России и в странах СНГ в сегменте fast-fashion. ОАО «Глория Джинс» принадлежит 9,6% российского рынка джинсовой одежды, по результатам рейтинга журнала FORBS ОАО «Глория Джинс» входит в 200 крупнейших частных компаний России и является крупнейшим в стране производителем одежды для детей и подростков.

ОАО «Глория Джинс» активно развивается, наращивает сеть магазинов и расширяет ассортимент, что способствует росту продаж (рост выручки составил 77% за период 2011-2017 гг.).

Показатель оборачиваемости запасов 13 дней, свидетельствует об очень высокой скорости процесса продаж и замечательной работе департамента логистики.

ОАО «Глория Джинс» за период 2011-2017гг. полностью «уходит» от использования как долгосрочных, так и краткосрочных кредитных ресурсов. Компания наращивает величину собственного капитала. Опережающее увеличение собственного капитала относительно общего изменения активов организации говорит об отсутствии проблем финансовой устойчивости у организации. Проблем, связанных с банкротством, платежеспособностью, рентабельностью рассматриваемая организация не испытывает.

Показатели рентабельности и оборачиваемости ОАО «Глория Джинс» выше средних аналогичных показателей по отрасли торговли, что также свидетельствует о высоком уровне развития организации.

Далее в работе рассмотрены проблемы отдельно взятого магазина ОАО «Глория Джинс» в г. Миасс. При помощи метода (МАРП) произведена

оценка важности проблем для организации. По результатам анализа выявлены две основные проблемы:

- нет роста прибыли за последние 2 года;
- недостаточная площадь магазина.

Далее с использованием метода (ABC-XYZ) был проведен анализ ассортимента, что позволило выявить ключевые группы товаров: «Платье 13+», «Спортивная одежда 13 +» и «Джинсовая одежда (+2 - +6)». В этой группе основной является категория «Джинсовая одежда 13+», так как она приносит максимальную долю прибыли магазину ОАО «Глория Джинс» в г. Миассе.

Далее с целью поиска решения проблемы роста прибыли магазина мы рассмотрели возможность репозиционирования основного товара категории АХ, приносящего максимальную долю прибыли для магазина. Была проведена оценка соотношения качества и цены данной категории товарного ассортимента. После применения интегрального индекса качества ИИК+, можно утверждать, что джинсы «Глория Джинс» обладают оптимальным соотношением «Цена – ИИК+».

Для решения проблем магазина ОАО «Глория Джинс» были рассмотрены возможные варианты комбинационных решений с применением метода Про-Сократ». С помощью метода оценки эффективности инвестиционных решений проведена оценка выбранного комбинационного решения (расширения площади магазина до 350 кв.м.). При наличии небольшого объема данных, в качестве доходов проекта принимаем получаемую торговую наценку при продаже товара.

По результатам инвестиционного анализа рассматриваемый вариант комбинационного решения проблемы устойчивого развития торговой организации является эффективным при росте торговой наценки на 16,5% выше среднего уровня роста рынка. Дисконтированный срок окупаемости проекта составляет немногим более 2 лет.



## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

### Правовые акты

1 Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 № 11-ФКЗ) / Опубликована на Официальном интернет-портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>.

2 Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ (ред. от 03.08.2018) / опубликован на Официальном интернет-портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>.

3 Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 № 4-ФЗ (ред. от 29.07.2018) / опубликован на Официальном интернет-портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>.

4 Гражданский кодекс Российской Федерации (часть третья) от 26.11.2001 № 146-ФЗ (ред. от 19.08.2018) / Опубликован на Официальном интернет-портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>.

5 Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая) от 18.12.2006 № 230-ФЗ (ред. от 23.05.2018) / Опубликован на Официальном интернет-портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>.

6 Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 № 146-ФЗ (ред. от 06.06.2019) / Опубликован на Официальном интернет-портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>.

7 Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 № 117-ФЗ (ред. от 29.05.2019) / Опубликован на Официальном интернет-портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>.

8 Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ (ред. от 15.04.2019) «Об акционерных обществах» / Опубликован на Официальном интернет-портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>.

9 Федеральный закон от 25.02.1999 № 39-ФЗ (ред. от 25.12.2018) «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» / Опубликован на Официальном интернет-портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>.

10 Постановление Правительства РФ от 01.01.2002 № 1 (ред. от 28.04.2018) «О Классификации основных средств, включаемых в амортизационные группы» / Опубликовано на Официальном интернет-портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>.

11 Федеральный закон от 22.12.2005 № 179-ФЗ (с изм. от 25.12.2018) «О страховых тарифах на обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний на 2006 год» / Опубликовано на Официальном интернет-портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>.

#### Книги и статьи

12 Алексеева, А.И., Васильев, Ю.В., Малеева, А.В., Ушвицкий Л.И. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности М.: КНОРУС, 2016. – С. 43.

13 Балабанов, И.Т. Анализ и планирование финансов хозяйствующего субъекта/ И.Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 325 с.

14 Бланк, И.А. Основы финансового менеджмента Т 1./ И.А. Бланк. – М.: К Ника-Центр, 2015. – 592 с.

15 Бланк, И.А. Основы финансового менеджмента Т 2./ И.А. Бланк. – М.: К Ника-Центр, 2015. – 490 с.

16 Бородина, Е.И. «Финансовый анализ в системе менеджмента организации // Экономический анализ. - № 22 (127) . – 2017 . – С.37.

17 Будашевский, В.Г. Логика: Основы технологии продуктивного мышления: учебное пособие/В.Г.Будашевский. – Челябинск Издательский центр ЮУрГУ, 2017. – 187 с.

18 Волков, И.М., Грачёва, М.В. Проектный анализ: Продвинутый курс. – М.: ИНФРА-М, 2014. - 495 с.

19 Воронина, В.М. Прогнозирования банкротства промышленных предприятий с помощью количественных и качественных методов анализа: проблемы теории и практики// Экономический анализ: теория и практика. – 2017. - № 18.

20 Инвестиции: учебное пособие/ Г.П. Подшиваленко, Н.И. Лахметкина, М.В. Макарова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: КНОРУС, 2012.

21 Колмыкова, Т.С. Инвестиционный анализ: Учебное пособие / Т.С. Колмыкова. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 204 с.

22 Кузнецов, О.В., Иванов, А.В. Управление проектами в органах государственной власти. – М.: Финакадемия, 2013.

23 Лукасевич, И.А. Инвестиции: Учебник / И.А. Лукасевич. – М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2015. – 413 с.

24 Мазур, И.И., Шапиров, В.Д., Ольдерогге, Н.Г. Управление проектами: Учебное пособие / Под общей редакцией И.И. Мазура. – 4-е изд. – М.: Омега-Л, 2013.

25 Моисеева, Е.Г. Управление денежными потоками: планирование, балансировка, синхронизация... / Е.Г. Моисеева // Справочник экономиста. – 2015. – № 5. – С.19.

26 Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник / Г.В. Савицкая. — 5-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2011. — 536 с.

27 Подшиваленко, Г.П. Инвестиции: учебное пособие / Г.П. Подшиваленко, Н.И. Лахметкина, М.В. Макарова [и др.]. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: КНОРУС, 2014. - 200 с.

28 Экономическая оценка инвестиций: Учебник для вузов. 5-е изд., перераб. и доп. Под ред. д.э.н., проф. М.И. Римера. – С-Пб.: ПИТЕР, 2014.

29 Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов: (Вторая редакция) / М-во экон. РФ, М-во фин. РФ, ГК по строительству, архит. и жил. политике; рук. авт. кол.: Коссов В.В., Лившиц В.Н., Шахназаров А.Г. - М.: ОАО НПО Изд-во «Экономика», 2000. - 421 с.

30 Методические рекомендации по проведению анализа финансового состояния организаций. Утверждены Приказом Федеральной службы России по финансовому оздоровлению и банкротству (ФСФО) № 16 от 23.01.2001 г. / опубликован на Официальном интернет-портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>.

#### Internet-источники

31 Анализ рынка джинсовой одежды в России Маркетинговое агентство DISCOVERY Research Group завершило исследование рынка джинсовой одежды в России.  
URL:[http://club.cnews.ru/blogs/entry/analiz\\_rynka\\_dzhinsovoj\\_odezhdy\\_v\\_rossii](http://club.cnews.ru/blogs/entry/analiz_rynka_dzhinsovoj_odezhdy_v_rossii)

32 Асланов Тимур. Управление продажами, управление компанией, маркетинг, PR. Магазин самообслуживания. URL: <http://supersales.ru/terminy-i-opredeleniya/magazin-samoobslyuzhivaniya.html>

33 Асул, А.Н., Карпов, Б.М., Перевязкин, В.Б., Старовойтов. М.К. Модернизация экономики на основе технологических инноваций. URL: [http://www.aup.ru/books/m5/6\\_3.htm](http://www.aup.ru/books/m5/6_3.htm)

34 Берсенева, Н. П. Программные продукты для оценки эффективности инвестиционных проектов. URL: <http://www.fdir.ru/article/1323.html>

35 Берсенева, Н. П. Роль и место программных продуктов в оценке эффективности инвестиционных проектов.  
URL: <http://www.aup.ru/books/m74/13.htm>

36 Бузова, И. А., Маховикова, Г. А., Терехова, В. В. Коммерческая оценка инвестиций /под ред. Есилова В. £. — СПб.: Питер, 2010. С. 40. Понятие инвестиционных проектов и их классификация.  
URL: [http://www.arendator.ru/invest\\_class.php](http://www.arendator.ru/invest_class.php)

37 Булгакова, Л.Н. Операционный левиредж. Золотое правило экономики. Финансовый менеджмент. URL: <http://www.dis.ru/library/fm/archive/2001/4/560.html>

38 Виленский, П.Л., Лившиц, В.Н., Смоляк, С.А., Шахназаров, А.Г. О методологии оценки эффективности реальных инвестиционных проектов. URL: <http://www.niec.ru/Articles/046.htm>

39 Возможности Prime-Expert. URL: [https://www.expert-systems.com/financial/Prime\\_Expert/](https://www.expert-systems.com/financial/Prime_Expert/)

40 Войтко, А. Н. Повышение эффективности производства и реализации молока. Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Москва 2011 г. Российский государственный аграрный университет – МСХА имени К.А. Тимирязева. URL: <http://www.timacad.ru/catalog/disser/referat/Voitko.pdf>

41 Гусева, Т.А. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия. URL: <http://biglibrary.ru/category40/book68/part4>

42 «Глория джинс» полностью отказалась от оптовой торговли. URL: <http://rdt-info.ru/20091028457/gloriya-dzhins-polnostyu-otkazalas-ot-optovoy-torgovli.html>

43 Джинсы – самая востребованная одежда для всех категорий населения. URL: [https://франчайзинг5.рф/news\\_post/dzhinsy-samaya-vostrebovannaya-odezhda-dlya-vseh-kategorij-naseleniya](https://франчайзинг5.рф/news_post/dzhinsy-samaya-vostrebovannaya-odezhda-dlya-vseh-kategorij-naseleniya)

44 Информационное агентство Финамаркет. URL: <http://www.finmarket.ru/>

45 Ковалев, В.В. Экспресс-анализ бухгалтерской отчетности. URL: [http://www.elitarium.ru/2010/03/17/analiz\\_bukhgalterskojj\\_otchetnosti.html](http://www.elitarium.ru/2010/03/17/analiz_bukhgalterskojj_otchetnosti.html)

46 Колтынюк, Б. А. Программные продукты для оценки эффективности инвестиционных проектов. URL: <http://www.exsolver.narod.ru/Books/Fininvest/Investment/c97.html>

47 Методики экономической оценки инвестиций. URL: <http://club-energy.ru/m3.php>

48 Методика рейтинговой оценки. URL: [http://cde.ael.ru/electronik/ekonom\\_analiz/24.html](http://cde.ael.ru/electronik/ekonom_analiz/24.html)

49 Непомнящий, Е.Г. Инвестиционное проектирование. Учебное пособие. Таганрог. URL: <http://www.aup.ru/books/m79/4.htm>

50 Об итогах социально-экономического развития Российской Федерации в 2015 году. Министерство Экономического развития РФ. URL: [http://www.economy.gov.ru/wps/wcm/connect/economylib4/mer/activity/sections/macro/monitoring/doc20160206\\_004](http://www.economy.gov.ru/wps/wcm/connect/economylib4/mer/activity/sections/macro/monitoring/doc20160206_004)

51 Основные понятия и определения (Проекты. Инвестиции. Инвестиционные проекты). URL: <http://www.citadel-expert.ru/frticles/51/0/99/66.html>

52 Основы управления инвестиционным проектом. Лекция 1. URL: <http://www.intuit.ru/studies/courses/2302/602/lecture/12997?page=2>

53 Официальный сайт компании «Альт-Инвест». URL: <http://www.alt-invest.ru/index.php/ru/programmy/opisaniya/alt-invest>

54 Официальный сайт ОАО «Глория Джинс». Раздел «Инвесторам». URL: <https://corp.gloria-jeans.ru/company/investors/>

55 Оценки эффективности инвестиционных проектов: Учебное пособие для вузов. URL: [http://www.nntu.ru/RUS/fakyl/VECH/metod/ych\\_pos/s1\\_1.html](http://www.nntu.ru/RUS/fakyl/VECH/metod/ych_pos/s1_1.html)

56 Оценка и основные показатели эффективности организации производства на промышленном предприятии. URL: <http://www.studfiles.ru/preview/5630405/page:2/>

57 Показатели эффективности производства. URL: <http://lektsii.org/3-35852.html>

58 Расчет финансовых коэффициентов торговой организации URL: [http://upr.ru/article/kontseptsii-i-metody-upravleniya/RASCHET\\_FINANSOVYH\\_KOEFFICIENTOV\\_\\_TORGOVOJ\\_ORGANIZACII.html](http://upr.ru/article/kontseptsii-i-metody-upravleniya/RASCHET_FINANSOVYH_KOEFFICIENTOV__TORGOVOJ_ORGANIZACII.html)

59 Рябых, Д. Особенности оценки инвестиционных проектов в проектном финансировании. URL: <http://www.alt-invest.ru/index.php/ru/biblioteka/tematicheskie>

stati/analiz-investitsionnykh-proektov/42-osobennosti-otsenki-investitsionnykh-proektov-v-proektnom-finansirovanii

60 Рябых, Д. Генеральный директор компании «Альт-Инвест» Авторская (доредакционная) версия статьи «Рабочая инструкция по оценке эффективности инвестиций», опубликованной в журнале «Финансовый директор» №10, за 2010. URL: <http://www.alt-invest.ru/index.php/ru/biblioteka/tematicheskie-stati/analiz-investitsionnykh-proektov/39-otsenka-investitsionnogo-proekta-instruktsiya-dlya-finansovogo-direktora>

61 Сделано в России. URL: <https://expert.ru/2013/04/19/sdelano-v-rossii/?n=171>

62 Стоцкая, А.А. Методы оценки эффективности использования финансовых ресурсов предприятия. URL: <http://www.ekportal.ru/page-id-1919.html>

63 Сущностная характеристика и измерение эффективности производства. URL: <http://buklib.net/books/29639/>

64 Что такое рентабельность активов. URL: <http://delatdelo.com/spravochnik/osnovy-biznesa/rentabelnost/aktivov-formula-rascheta.html>

65 Яковлева И.Н. Как спрогнозировать риск банкротства компании в системе риск-менеджмента// URL: [http://www.profiz.ru/se/4\\_08/sprognozirovat\\_risk\\_bankrt/](http://www.profiz.ru/se/4_08/sprognozirovat_risk_bankrt/)

## ПРИЛОЖЕНИЯ



## ПРИЛОЖЕНИЕ А

Данные баланса за 2012-2017 гг. ОАО «Глория Джинс»

Таблица А1 – Динамика активов ОАО «Глория Джинс» 2011-2017 гг.

Показатель	Значение показателя							Изменение за анализируемый период	
	в тыс. руб.							тыс. руб. (гр.8-гр.2)	± % ((гр.8-гр.2) : гр.2)
	31.12.2011	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017		
1. Внеоборотные активы	571 701	701 899	791 176	747 734	623 578	725 529	1 123 212	+551 511	+96,5
в том числе: основные средства	520 414	656 671	752 007	596 445	474 203	582 601	917 247	+396 833	+76,3
нематериальные активы	48 472	42 413	36 354	30 709	28 769	22 227	17 800	-30 672	-63,3
2. Оборотные, всего	1 774 903	2 058 211	1 424 372	1 610 540	1 522 402	2 638 988	3 723 426	+1 948 523	+109,8
в том числе: запасы	310 464	69 919	122 082	232 747	293 810	341 073	788 043	+477 579	+153,8
дебиторская задолженность	1 102 120	1 528 120	997 337	916 268	1 067 336	1 684 110	2 256 376	+1 154 256	+104,7
денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	320 030	424 578	251 609	398 877	126 462	462 233	517 206	+197 176	+61,6
Валюта баланса	2 346 604	2 760 110	2 215 548	2 358 274	2 145 980	3 364 517	4 846 638	+2 500 034	+106,5

## Продолжение приложения А

Таблица А2 – Динамика пассивов ОАО «Глория Джинс» 2011-2017 гг.

Показатель	Значение показателя							Изменение за анализируемый период	
	в тыс. руб.							тыс. руб. (гр.8-гр.2)	± % ((гр.8-гр.2) : гр.2)
	31.12.2011	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017		
1. Собственный капитал	90 713	159 659	209 495	259 725	377 296	695 753	1 063 100	+972 387	+11,7 раза
2. Долгосрочные обязательства, всего	1 682 888	1 907 918	1 200 000	1 050 060	360 000	18 847	56 601	-1 626 287	-96,6
в том числе: заемные средства	1 682 888	1 907 918	1 200 000	1 050 060	360 000	–	–	-1 682 888	-100
3. Краткосрочные обязательства*, всего	573 003	692 533	806 053	1 048 489	1 408 684	2 649 917	3 726 937	+3 153 934	+6,5 раза
в том числе: заемные средства	–	13 268	249	–	–	–	–	–	–
Валюта баланса	2 346 604	2 760 110	2 215 548	2 358 274	2 145 980	3 364 517	4 846 638	+2 500 034	+106,5
Заемные средства всего:	2 255 891	2 600 451	2 006 053	2 098 549	1 768 684	2 668 764	3 783 538	1 527 647	67,72%
Собственные оборотные средства	-480 988	-542 240	-581 681	-488 009	-246 282	-29 776	-60 112		

## Продолжение приложения А

Таблица А3 – Динамика чистых активов ОАО «Глория Джинс» 2011-2017 гг.

Показатель	Значение показателя								
	в тыс. руб.							в % к валюте баланса	
	31.12.2011	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017	на начало анализируемого периода	на конец анализируемого периода
1. Чистые активы	90 713	159 659	209 495	259 725	377 296	695 753	1 063 100	3,9	21,9
2. Уставный капитал	40	40	40	40	40	40	40	<0,1	<0,1
3. Превышение чистых активов над уставным капиталом	90 673	159 619	209 455	259 685	377 256	695 713	1 063 060	3,9	21,9

## Продолжение приложения А

Таблица А4 – Показатели финансовой устойчивости ООО «Глория Джинс» 2011-2017 гг.

Показатель	Значение показателя							Изменение показателя (гр.8-гр.2)	Описание показателя и его нормативное значение
	31.12.2011	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017		
1. Коэффициент автономии	0,039	0,058	0,095	0,110	0,176	0,207	0,219	0,181	Отношение собственного капитала к общей сумме капитала. Нормальное значение: 0,45 и более (оптимальное 0,55-0,7).
2. Коэффициент финансового левериджа	24,868	16,288	9,576	8,080	4,688	3,836	3,559	-21,309	Отношение заемного капитала к собственному. Нормальное значение: 1,22 и менее (оптимальное 0,43-0,82).
3. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	-0,271	-0,263	-0,408	-0,303	-0,162	-0,011	-0,016	0,255	Отношение собственных оборотных средств к оборотным активам. Нормальное значение: 0,1 и более.
4. Индекс постоянного актива	6,30	4,40	3,78	2,88	1,65	1,04	1,06	-5,25	Отношение стоимости внеоборотных активов к величине собственного капитала организации.
5. Коэффициент покрытия инвестиций	0,756	0,749	0,636	0,555	0,344	0,212	0,231	-0,525	Отношение собственного капитала и долгосрочных обязательств к общей сумме капитала. Нормальное значение для данной отрасли: 0,7 и более.
6. Коэффициент маневренности собственного капитала	-5,302	-3,396	-2,777	-1,879	-0,653	-0,043	-0,057	5,246	Отношение собственных оборотных средств к источникам собственных средств. Нормальное значение для данной отрасли: 0,2 и более.
7. Коэффициент мобильности имущества	0,756	0,746	0,643	0,683	0,709	0,784	0,768	0,012	Отношение оборотных средств к стоимости всего имущества. Характеризует отраслевую специфику организации.
8. Коэффициент мобильности оборотных средств	0,180	0,206	0,177	0,248	0,083	0,175	0,139	-0,041	Отношение наиболее мобильной части оборотных средств (денежных средств и финансовых вложений) к общей стоимости оборотных активов.

## Продолжение приложения А

Таблица А5 - Основные коэффициенты ликвидности ОАО «Глория Джинс» 2011-2017 гг.

Показатель ликвидности	Значение показателя							Изменение показателя (гр.8 - гр.2)	Расчет, рекомендованное значение
	31.12.2011	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017		
1. Коэффициент текущей (общей) ликвидности	3.098	2.972	1.767	1.536	1.081	0.996	0.999	-2.098	Отношение текущих активов к краткосрочным обязательствам. Нормальное значение: 2 и более.
2. Коэффициент быстрой (краткосрочной) ликвидности	2.482	2.820	1.549	1.254	0.847	0.810	0.744	-1.738	Отношение ликвидных активов к краткосрочным обязательствам. Нормальное значение для данной отрасли: не менее 0,8.
3. Коэффициент абсолютной ликвидности	0.559	0.613	0.312	0.380	0.090	0.174	0.139	-0.420	Отношение высоколиквидных активов к краткосрочным обязательствам. Нормальное значение: 0,2 и более.

Таблица А6 - Основные финансовые показатели ОАО «Глория Джинс» 2011-2017 гг.

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.						Изменение показателя	
	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	тыс. руб. (гр.7 - гр.2)	± % ((7-2) : 2)
1. Выручка	8 464 893	9 815 102	9 957 458	8 745 062	11 835 010	15 026 510	+6 561 617	+77,5
2. Расходы по основному виду деятельности	8 003 427	9 322 169	9 476 516	8 262 932	11 146 264	14 223 717	+6 220 290	+77,7
3. Прибыль (убыток) от продаж (1-2)	461 466	492 933	480 942	482 130	688 746	802 793	+341 327	+74
4. Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате	-164 527	-253 963	-290 374	-235 521	-290 580	-379 690	-215 163	↓
5. <i>ЕВИТ (прибыль до уплаты процентов и налогов) (3+4)</i>	296 939	238 970	190 568	246 609	398 166	423 103	+126 164	+42,5
6. Проценты к уплате	196 485	149 666	98 826	74 094	15 694	–	-196 485	-100
7. Изменение налоговых активов и обязательств, налог на прибыль и прочее	-31 509	-39 467	-41 511	-54 945	-82 862	-93 510	-62 001	↓
8. Чистая прибыль (убыток) (5-6+7)	68 945	49 837	50 231	117 570	299 610	329 593	+260 648	+4,8 раза
Справочно: Совокупный финансовый результат периода	68 945	49 837	50 231	117 570	299 610	329 593	+260 648	+4,8 раза
Изменение за период нераспределенной прибыли (непокрытого убытка) по данным бухгалтерского баланса (измен. стр. 1370)	68 946	49 836	50 230	117 571	318 457	367 347	x	x

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Показатели эффективности выбранного решения

Таблица Б1- Отчет о прибылях и убытках проекта, тыс. руб.

Показатель	3 кв. 2019	4 кв. 2019	1 кв.2020	2 кв. 2020	3 кв. 2020	4 кв. 2020	1 кв. 2021	2 кв. 2021	3 кв. 2021	Итого
Выручка (нетто)	325	365	577	715	783	879	936	1 161	1 270	7 010
Себестоимость	0	641	641	641	641	641	641	641	641	5 128
в том числе										
Сырье и материалы	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Прочие переменные расходы	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Оплата производственного персонала	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Амортизация	0	641	641	641	641	641	641	641	641	5 128
Валовая прибыль	325	-276	-64	74	142	238	295	520	629	1 883
Оплата административного и коммерческого персонала	492	536	454	531	569	622	514	606	651	4 975
Административные расходы	539	540	544	547	548	550	551	556	558	4 933
Коммерческие расходы	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Налоги, кроме налога на прибыль	0	12	23	19	16	12	9	5	2	99
Проценты	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Прибыль (убыток) от операционной деятельности	-705	-1 364	-1 085	-1 023	-991	-947	-780	-647	-581	-8 124
Прибыль / убыток от реализации внеоборотных активов	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Прибыль / убыток от строительной деятельности	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Курсовые разницы	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Прочие доходы	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Прочие расходы	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Прибыль до налогообложения	-705	-1 364	-1 085	-1 023	-991	-947	-780	-647	-581	-8 124
Налог на прибыль	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Чистая прибыль (убыток)	-705	-1 364	-1 085	-1 023	-991	-947	-780	-647	-581	-8 124

## Продолжение приложения Б

Таблица Б2- Отчет о движении денежных средств проекта, тыс. руб.

Показатель	3 кв. 2019	4 кв. 2019	1 кв.2020	2 кв. 2020	3 кв. 2020	4 кв. 2020	1 кв. 2021	2 кв. 2021	3 кв. 2021	Итого
Поступления от продаж	390	438	692	858	939	1 054	1 123	1 394	1 524	8 412
Затраты на материалы и комплектующие	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Прочие переменные затраты	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Зарплата	-378	-412	-349	-409	-437	-479	-396	-466	-501	-3 827
Общие затраты	-647	-648	-653	-656	-658	-660	-661	-667	-669	-5 919
Налоги	-71	924	-134	-176	-194	-222	-204	-266	-294	-637
Выплата процентов по кредитам	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Прочие поступления	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Прочие затраты	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Денежные потоки от операц. деятельности</b>	<b>-705</b>	<b>303</b>	<b>-444</b>	<b>-382</b>	<b>-350</b>	<b>-306</b>	<b>-139</b>	<b>-6</b>	<b>60</b>	<b>-1 971</b>
Инвестиции в земельные участки	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Инвестиции в здания и сооружения	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Инвестиции в оборудование и прочие активы	-6 153	0	0	0	0	0	0	0	0	-6 153
Инвестиции в нематериальные активы	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Инвестиции в финансовые активы	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Оплата расходов будущих периодов	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Прирост чистого оборотного капитала	11	-1 040	1 079	44	19	29	-3	68	31	239
Выручка от реализации активов	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Денежные потоки от инвест. деятельности</b>	<b>-6 142</b>	<b>-1 040</b>	<b>1 079</b>	<b>44</b>	<b>19</b>	<b>29</b>	<b>-3</b>	<b>68</b>	<b>31</b>	<b>-5 914</b>
Поступления собственного капитала	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Целевое финансирование	6 200	0	0	0	0	0	0	0	0	6 200
Средства от инвесторов строительства	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Поступления кредитов	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Возврат кредитов	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Денежные потоки от финс. деятельности</b>	<b>6 200</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>6 200</b>
Суммарный денежный поток за период	-647	-737	635	-339	-331	-277	-142	62	91	-1 685
Денежные средства на начало периода	0	-647	-1 385	-750	-1 088	-1 419	-1 696	-1 838	-1 776	
<b>Денежные средства на конец периода</b>	<b>-647</b>	<b>-1 385</b>	<b>-750</b>	<b>-1 088</b>	<b>-1 419</b>	<b>-1 696</b>	<b>-1 838</b>	<b>-1 776</b>	<b>-1 685</b>	



## Продолжение приложения Б

Таблица Б3- Отчет о прибылях и убытках проекта (рост торговой наценки 16,5%), тыс. руб.

Показатель	3 кв. 2019	4 кв. 2019	1 кв.2020	2 кв. 2020	3 кв. 2020	4 кв. 2020	1 кв. 2021	2 кв. 2021	3 кв. 2021	Итого
Выручка (нетто)	1 451	1 630	1 462	1 814	1 984	2 228	1 880	2 334	2 334	17 117
Себестоимость	0	641	641	641	641	641	641	641	641	5 128
в том числе										
Сырье и материалы	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Прочие переменные расходы	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Оплата производственного персонала	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Прочие производственные расходы	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Амортизация	0	641	641	641	641	641	641	641	641	5 128
Валовая прибыль	1 451	989	821	1 173	1 343	1 588	1 239	1 693	1 693	11 990
Оплата административного и коммерческого персонала	681	749	603	716	771	850	674	804	804	6 652
Административные расходы	562	565	562	569	572	577	570	579	579	5 135
Коммерческие расходы	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Налоги, кроме налога на прибыль	0	12	23	19	16	12	9	5	2	99
Проценты	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Прибыль (убыток) от операционной деятельности	208	-337	-367	-132	-16	148	-13	304	308	104
Прибыль / убыток от реализации внеоборотных активов	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Прибыль / убыток от строительной деятельности	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Курсовые разницы	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Прочие доходы	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Прочие расходы	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Прибыль до налогообложения	208	-337	-367	-132	-16	148	-13	304	308	104
Налог на прибыль	42	0	0	0	0	0	0	0	0	42
Чистая прибыль (убыток)	167	-337	-367	-132	-16	148	-13	304	308	63

Продолжение приложения Б

Таблица Б4 - Отчет о движении денежных средств проекта (рост торговой наценки 16,5%), тыс. руб.

Показатель	3 кв. 2019	4 кв. 2019	1 кв.2020	2 кв. 2020	3 кв. 2020	4 кв. 2020	1 кв. 2021	2 кв. 2021	3 кв. 2021	Итого
Поступления от продаж	1 741	1 956	1 754	2 177	2 381	2 674	2 257	2 800	2 800	20 541
Затраты на материалы и комплектующие	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Прочие переменные затраты	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Зарплата	-524	-576	-464	-551	-593	-654	-518	-618	-618	-5 117
Общие затраты	-674	-678	-674	-683	-687	-692	-684	-695	-695	-6 162
Налоги	-377	627	-342	-434	-476	-539	-426	-542	-538	-3 046
Выплата процентов по кредитам	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Прочие поступления	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Прочие затраты	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Денежные потоки от операц. деятельности	167	1 329	274	509	625	789	628	945	949	6 216
Инвестиции в земельные участки	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Инвестиции в здания и сооружения	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Инвестиции в оборудование и прочие активы	-6 153	0	0	0	0	0	0	0	0	-6 153
Инвестиции в нематериальные активы	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Инвестиции в финансовые активы	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Оплата расходов будущих периодов	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Прирост чистого оборотного капитала	332	-1 001	971	104	49	72	-119	133	-3	538
Выручка от реализации активов	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Денежные потоки от инвест. деятельности	-5 821	-1 001	971	104	49	72	-119	133	-3	-5 615
Поступления собственного капитала	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Целевое финансирование	6 200	0	0	0	0	0	0	0	0	6 200
Поступления кредитов	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Возврат кредитов	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Выплата дивидендов	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Денежные потоки от финанс. деятельности	6 200	0	0	0	0	0	0	0	0	6 200
Суммарный денежный поток за период	545	329	1 245	614	674	861	509	1 078	945	6 801
Денежные средства на начало периода	0	545	874	2 120	2 733	3 407	4 268	4 777	5 855	
Денежные средства на конец периода	545	874	2 120	2 733	3 407	4 268	4 777	5 855	6 801	

## Окончание приложения Б

Таблица Б5 – Показатели финансовой состоятельности проекта (рост торговой наценки 16,5%), тыс. руб.

Показатель	Ед. изм.	3 кв. 2019	4 кв. 2019	1 кв.2020	2 кв. 2020	3 кв. 2020	4 кв. 2020	1 кв. 2021	2 кв. 2021	3 кв. 2021
Рентабельность активов	%	10.0%	-22.4%	-25.9%	-8.8%	-1.1%	9.8%	-0.9%	19.4%	18.1%
Рентабельность собственного капитала	%	10.5%	-21.7%	-25.1%	-9.4%	-1.2%	10.6%	-0.9%	21.0%	19.7%
Рентабельность внеоборотных активов	%	13.0%	-28.0%	-35.2%	-14.9%	-2.2%	26.5%	-3.3%	126.6%	-
Прямые расходы к выручке от реализации	%	0.0%	39.3%	43.8%	35.3%	32.3%	28.8%	34.1%	27.5%	27.5%
Прибыльность продаж	%	11.5%	-20.7%	-25.1%	-7.3%	-0.8%	6.7%	-0.7%	13.0%	13.2%
Доля постоянных затрат	%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Точка безубыточности	тыс. руб.	1 243	1 955	1 806	1 926	1 984	2 068	1 885	2 024	2 024
"Запас прочности"	%	14.4%	-19.9%	-23.5%	-6.2%	0.0%	7.2%	-0.2%	13.3%	13.3%
Рентабельность по EBITDA	%	17%	15%	15%	26%	31%	38%	33%	47%	47%
Рентабельность по EBIT	%	17%	-17%	-20%	-7%	-1%	7%	-1%	15%	15%
Рентабельность по чистой прибыли	%	13%	-17%	-20%	-7%	-1%	7%	-1%	15%	15%
Эффективная ставка налога на прибыль	%	20.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Коэффициент общей ликвидности	разы	4.74	-	7.01	6.72	7.48	8.10	11.70	10.82	12.64
Чистый оборотный капитал	тыс. руб.	1 239	1 543	1 817	2 327	2 952	3 741	4 369	5 314	6 263
Коэффициент общей платежеспособности	разы	0.95	1.12	0.95	0.93	0.92	0.91	0.93	0.92	0.92
Коэффициент автономии	разы	19.20	-	18.74	13.60	12.11	10.75	13.84	11.00	11.64
Доля долгосрочных кредитов в валюте баланса	%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Общий коэффициент покрытия долга	разы	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Покрытие процентов по кредитам	разы	-	-	-	-	-	-	-	-	-