Направление подготовки: Менеджмент

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

«Бизнес-планирование и развитие предприятия малого бизнеса»

Студент

_____ _____

(Фамилия, имя, отчество) *(подпись)*

Руководитель

_____ _____

(Фамилия, имя, отчество) *(подпись)*

Москва

2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....3
1 Теоретические основы бизнес-планирования и развитие предприятия малого бизнеса.....5
1.1 Теоретические основы планирования деятельности предприятия.....5
1.2 Роль бизнес-плана в системе планирования деятельности предприятий……...12
1.3 Структура и содержание бизнес-плана предприятия.....21
2 Анализ и оценка управления малым бизнесом на примере предприятия ООО «Джей ди Вильямс энд компани ЛТД».....31
2.1 Общая характеристика предприятия.....31
2.2 Анализ структуры управления ООО «Джей Ди Вилльямс Энд Компани ЛТД».....47
3 Пути совершенствования бизнес-плана для развития ООО «Джей Ди Вилльямс Энд Компани ЛТД».....61
3.1 Проблемы управления и пути совершенствования бизнес-плана для развития ООО «Джей Ди Вилльямс Энд Компани ЛТД».....61
3.2 Оценка эффективности проектных мероприятий.....67
Заключение.....77
Список использованных источников.....79
Приложение.....83

ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день успешная государственная экономическая политика России позволила создать условия для притока на экономический рынок большого количества субъектов малого бизнеса, но не решены проблемы дисбаланса между числом зарегистрированных и активно действующих субъектов. Во многом нестабильность экономической недееспособности ряда субъектов малого бизнеса есть не столько следствие негативного влияния внешней среды, сколько следствие неэффективности внутреннего управления бизнесом, и прежде всего в ряде случаев отказ от планирования вообще или использования недостаточно эффективных методов. Поэтому исследование специфики бизнес-планирования в предприятиях малого бизнеса как возможности повышения эффективности управления всеми имеющимися у него ресурсами в целях сохранения его экономической дееспособности и его перспективного развития актуализирует тему дипломной работы.

Цель дипломной работы состоит в том, чтобы раскрыть сущность и принципы бизнес-планирования в управлении малым предприятием.

Для достижения поставленной цели в работе решены следующие задачи:

- рассмотрены теоретические основы бизнес-планирования и его специфика для субъектов малого бизнеса;
- определена роль бизнес-плана в системе планирования бизнеса;
- раскрыто содержание основных разделов бизнес-плана;
- проанализировать специфику и роль бизнес-планирования в деятельности субъекта малого бизнеса;
- определить проблемы и пути их решения в организации бизнес-планирования субъекта малого бизнеса.

Объектом исследования является субъект малого бизнеса – ООО «Джей Ди Вилльямс Энд Компани ЛТД».

Предмет исследования: система и методы бизнес-планирования субъекта малого бизнеса.

Методологическая основа исследования. При написании работы использованы методы научной абстракции, функционального и системного анализа, экономико-статистический, позитивный и нормативный методы исследования.

Информационной базой для написания выпускной квалификационной работы являются учебная и научная литература отечественных и зарубежных ученых, статьи научных журналов и сборников, информация по теме выпускной квалификационной работы размещенная в электронных научных журналах и аналитический материал размещенный в интернет сайтах, финансовая отчетность предприятия, распорядительные и другие виды документов исследуемого субъекта бизнеса изданные для внутренних целей и управления и другие источники.

Практическая значимость исследования состоит в том, что на основании анализа бизнес-плана удалось выявить недоработки и просчеты, которые при их учете позволят объективно оценить предлагаемые его альтернативные варианты и с большой доли гарантии выбрать наиболее перспективный.

В выпускной квалификационной работе рассматривается специфика возможности использования бизнес-планирования в деятельности малого предприятия, которое на начальном этапе было узкоспециализировано на проведении торговых операций, но позволило улучшить управление и контроль за использованием имеющихся ресурсов, повысить эффективность основной деятельности и расширить бизнес в сфере производства. Опыт использования бизнес-планирования для развития новых направлений и сфер деятельности малого предприятия представляет особый интерес, так как показывает способы укрепления на выбранном сегменте рынка и способы адаптации на новых сегментах.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА

1.1 Теоретические основы планирования деятельности предприятия

Планирование – является важнейшим процессом субъекта экономической деятельности, направленным на обеспечение его экономической дееспособности, от которого зависит эффективность финансово-экономической деятельности компании. В начале 19 века американскими и европейскими экспертами были предприняты шаги в направлении систематизации и обобщения опыта планирования. В их число основоположников теории и практики планирования в деятельности субъектов предпринимательской деятельности входят Ф. Тейлор, Г. Форд, А. Файоль. Он был признан основателем научной школы управления, рассматривал планирование как важнейшую административно-управленческую операцию, который считал, что планирование – это «функция управления, определяющая цели деятельности, а также средства, необходимые для достижения цели, и методы, работающие в наиболее эффективных конкретных условиях». Специфика его научного видения состоит в том, что он рассматривал планирование, как возможность предвидения или возможность составления прогнозов результатов экономической деятельности. Отличия других западных экспертов от видения Файоля на сущность и задачи планирования состояли в том, оно с их точки зрения переходит рамки экономически изолированной фирмы, а учитывает тесную взаимосвязь с окружающей ее макросредой. Эти исследования учета макросреды были использованы в практике государственного планирования в России после Октябрьской революции 1917 года. Масштабность плановой экономики и ее значимость состояла в том, что была проведена смена форм частной собственности на государственную, что потребовало решения эффективного экономического управления на правительственном уровне. Необходимость поиска эффективных форм и

методов комплексного системного управления экономикой, требовало расчленения экономического процесса планирования, базисом которого стало с рабочего места и заканчивалось народным хозяйством страны в целом.

Планирование осуществлялось специальными государственными органами, которые возглавлялись Верховным Советом Народного Хозяйства (ВСНХ), задачи которого состояли в организации производства и в управлении государственными финансами, в разработке планов регулирования социально-экономической жизни страны, в согласовании и объединении действий центральных управленческих учреждений.

Положительный опыт плановой экономики в СССР состоял в том, что давал использовался повсеместного для экономического управления в стране, что позволило не только добиться определенных экономических успехов, но и обеспечить всеобщую занятость и отсутствие безработицы, избавится от экономических кризисов, что невозможно в условиях рыночной экономики.

Опыт государственной плановой экономики был использован в зарубежной научной мысли, в частности (учетом опыта СССР) в 1930-е годы Джон Кейнс предложил собственный проект по государственному регулированию экономики. Этот период стал периодом использования различных форм стратегического планирования в управлении в экономической практике почти во всех странах Запада, что и стало предвестником для развития стратегического менеджмента в мировой управленческой практике. В стратегическом менеджменте процесс планирования направлен на решение социально-экономических и организационно-технических задач, стоящих перед субъектом экономической деятельности.

Социально-экономические задачи субъекта экономической деятельности устанавливаются в соответствии с общественными потребностями, а организационно-технические обусловлены условиями труда и уровнем развития средств и методов производства. Что вызывает необходимость планирования производства с учетом общественных условий и потенциала производительных сил и средств производства. Иначе цели, формы и методы

планового управления как экономикой на государственном уровне, так и в пределах отдельного субъекта предпринимательской деятельности не будут реализованы в полной мере или в рамках установленных плановых показателей. Это определяет значимость управленческой функции планирования, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения.

Отсюда следует, что планирование можно рассматривать как важнейший процесс, от которого зависит эффективность деятельности компании в целом. Важность и значимость планирования в управлении заключается в том, что одной из его главных составляющих – это процесс выбора целей субъекта экономической деятельности и выбор эффективных путей их достижения. Благодаря использования планирования руководство субъекта экономической деятельности определяет основные направления в принятии таких управленческих решений, которые позволят обеспечить единство целей для всех его членов [2, С. 6]. В управленческом планировании основное место занимает, организующее начало всего процесса реализации целей организации [6, С. 43].

Поэтому планирование занимает важное место в механизме финансово-экономического управления субъекта бизнеса как способа достижения его целей на основе координации в выполнении всех производственных операций и решения социальных задач, среди которых материальное обеспечение, длительность производственного цикла и т.д. имеет особое значение как для процесса производства, так и для процесса воспроизводства, что отражено на схеме рисунка 1.

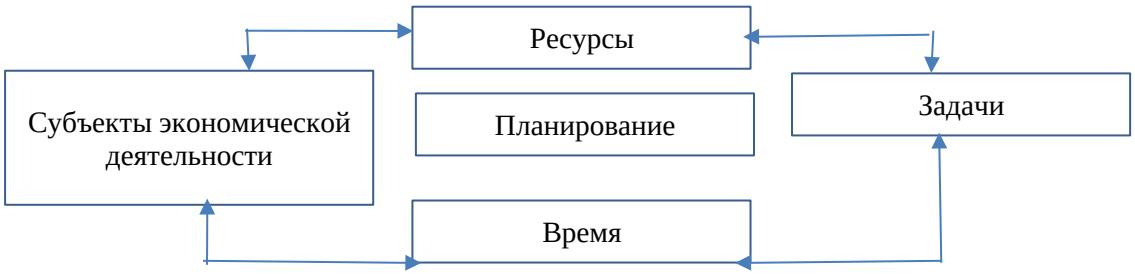


Рисунок 1 Взаимосвязь объектов планирования

Исходя из рисунка 1 следует, что планирование для субъектов бизнеса включает ряд объектом, состояние параметров которых зависит от конкурентной напряжённости рыночной среды на выбранном сегменте рынка, конкурентных преимуществ и других факторов отраслевого окружения, в условиях которого независимая компания должна вести перспективное краткосрочное, среднесрочное и долгосрочное планирование собственного производства исходя и из потребностей рынка и в условиях неопределенности внешней микро- и макросреды. Просчеты и упущения в перспективном планировании – это не только кратковременные экономические потери, но угроза наступления кризиса и банкротства, которые в ряде случаев ведут к потере финансово-экономической дееспособности.

Поэтому в планировании нет мелочей и на каждом его этапе, начиная с разработки проекта продукта и заканчивая его продажей, все должно быть согласовано и с требованиями налоговой системы, и с учетом кредитной ситуации и в целом финансовой системы, и с учетом конкурентных позиций субъекта экономической деятельности на выбранном им сегменте рынка, в котором он осуществляет свою хозяйственную деятельность.

Планирование, управление и контроль - это последовательные этапы обеспечения эффективности производственного цикла субъекта бизнеса, которые взаимосвязаны и в отечественной и зарубежной научной мысли, и практике они нередко объединены в одно понятие – «менеджмент» и могут быть представлены в виде схемы приведенной на рисунке 2.



Рисунок 2 – Взаимосвязь планирования и управления деятельностью субъекта экономической деятельности

Исходя из рисунка 2 планирование это и результаты которых планируется достичь и данные которые позволяют контролировать процесс достижения поставленной стратегической цели субъекта экономической деятельности. Этот особый аспект планирования канадский бизнесмен Джеймс Дойл выделяет в своих исследованиях. Он пишет, что «план предпринимательской деятельности - это принцип контракта между бизнесменом и финансистом-инвестором. Это стандартный прием менеджмента, который используется корпорациями и учреждениями всех размеров, чтобы установить цель и предложить пути ее достижения.»

Отсюда следует, что планирование представляет собой не только умение ставить цели субъекта бизнеса на перспективу, но и возможности экономической гибкости в выборе способов их реализации, возможность оптимизации ресурсного обеспечения и контроля за достижением своих целей.

Цель предпринимательской деятельности субъекта бизнеса состоит в получении максимальной прибыли за счет удовлетворения потребностей в услугах, работах, продукции, за счет увеличения объемов их реализации.

Для достижения поставленных субъектом предпринимательства целей им используются различные стратегические управленческие инструменты, например, модернизация производства, повышение производительности труда за повышения квалификации персонала и методов активизации трудовой деятельности, обеспечение повышения технологического уровня производства продукции, услуг, работ и др.

Планирование субъекта бизнеса охватывает все стороны все стороны его финансово-экономической деятельности, что отражено на рисунке 3. Исходя из схемы, представленной на рисунке 3, следует, что процесс планирования в условиях рынка направлен на решение многочисленных задач, среди которых: выработка целей, стратегии и тактики в деятельности на предприятии; поддержка на достигнутом уровне конкурентных преимуществ и их развитие

для сохранения и увеличения доли рынка; обеспечение высоких и устойчивых темпов развития предприятия и др. [38, С. 8].



Рисунок 3 - Планирование в системе управления субъектом бизнеса

Планирование деятельности субъектов бизнеса составляет основу таких важнейших функций управления, представленных на рисунке 4, как регулирование, стимулирование, учет, контроль, анализ и организация.

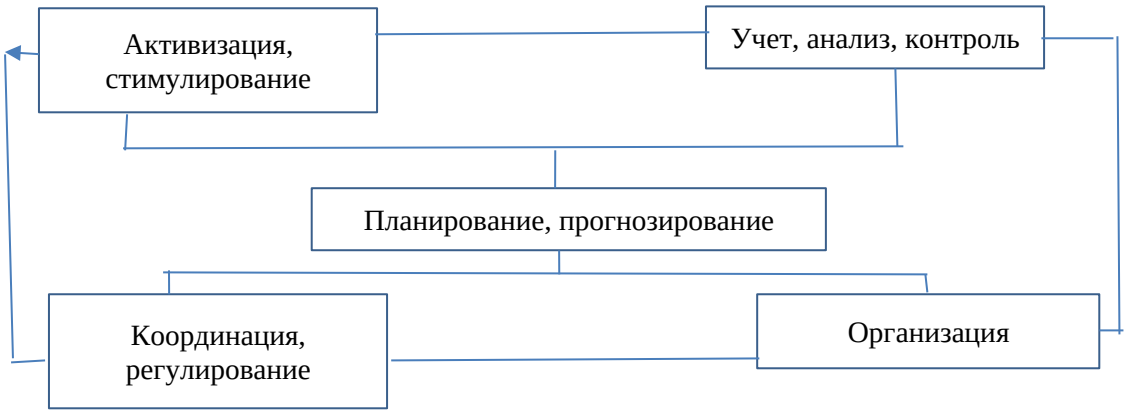


Рисунок 4- Коммуникационное планирование с другими функциями управления

Исходя из рисунка 4, каждая из приведенных функций планирования ассимилирована в единство целей при принятии управленческих решений и обеспечивает разработку эффективное управление производством, а также позволяет выработке оптимально эффективных путей реализации планов для достижения поставленных целей.

Функция регулирования в процессе планирования состоит в сохранении режима функционирования хозяйственной системы субъекта бизнеса. В силу различных причин производство может отклоняться от заданных параметров. В этом случае по регламенту устраняются отклонения и обеспечивается нормальное протекание производственных процессов. Функция стимулирования, рассматривается как способ активизации трудовой деятельности работников, что достигается посредством применения методов материального и морального стимулирования.

Контроль является средством осуществления обратной связи в системе управления, с помощью которого определяется степень и оценка выполнения принятых плановых заданий и решений.

Таким образом, субъект экономической деятельности (компания, организация, индивидуальный предприниматель и т.д.) - это субъект бизнеса или коммерческой деятельности, которая направлена на создание или развитие структуры системы (регулирование отдельных элементов процесса управления, установление времени выполнения работ, состав исполнителей, прав, ответственности, технического и информационного обеспечения и т. д.), которая и на начальном этапе и в последствии посредством внутрихозяйственного планирования достигает своих целей. Предположение, что рынок исключает планирование, никем не доказано. Наоборот, в условиях конкурентной борьбы за потребителей поставщики товарной массы вынуждены тщательно планировать свою деятельность. Кроме того, несвоевременность поставок продукции или оказания услуг отталкивает

потребителей, что грозит разорением нерадивых поставщиков и дают возможность притока новых конкурентов. Рыночный механизм действует более жестко, чем централизованное распределение ресурсов, где большую роль играет субъективный фактор. Это убедительно демонстрирует практика деятельности отечественных и зарубежных субъектов бизнеса.

Стратегический план, по оценкам менеджеров, устанавливает направление развития субъекта бизнеса и его конечные результаты, которые должны быть достигнуты в будущем. Ответственность за выбор данного направления несет топ-менеджмент, определяющий цели и приоритеты субъекта коммерческой деятельности. Плановое и оперативное планирование, организация текущей деятельности субъекта бизнеса являются обязанностью руководителей структурных подразделений, которые определяют средства и методы достижения целей. Исходя из задач по доведению планов до исполнителей, руководители среднего и нижнего звена в деталях доводят план на каждый отрезок времени до каждого рабочего места своего подразделения и обеспечивают его выполнение.

1.2 Роль бизнес-плана в системе планирования деятельности предприятий

В практике экономической деятельности каждое российское предприятие осуществляет бизнес-планирование, посредством разработки бизнес-плана. В большинстве случаев составление бизнес-плана направлено на привлечения внешних инвестиций, необходимых для решения поставленных управленческих решений и используется для их аргументации и обоснования их которые важны для заинтересованности в участии в исполнения проектов (предложений). Проекты ориентированы на изменение определенной стороны деятельности предприятия, поэтому требуют тщательной проработки и последовательности разработки его отдельных разделов при составлении бизнес-плана, то есть предполагают составления графика выполнения работ,

требуют затрат на осуществление планирования, привлечения сторонних специалистов и т.д. поэтому образуют стоимость и затраты на его подготовку.

Бизнес-план можно рассматривать как план, представляющий собой экономически обоснованную и математически рассчитанную гипотезу будущей деятельности предприятия в условиях рыночного хозяйствования. Он отображает заранее спланированную систему мероприятий, их назначенный порядок, сроки выполнения, требуемые ресурсы (материальные, трудовые и финансовые), обеспечивающие реализацию сделанного предположения, а также экономическое обоснование его целесообразности. Бизнес-план может быть разработан как для нового, только созданного предприятия, так и для уже существующих. Это комплексный документ, отражающий основные аспекты и показатели деятельности предприятия, дающие полное объективное представление о бизнесе [16].

В экономической практике бизнес-план рассматривается одновременно и как процесс планирования и как инструмент внутрифирменного управления. Бизнес-план в системе управления бизнесом с одной стороны является документом разработка которого предполагает возможность достижения экономического успеха в условиях изменчивости конкурентной рыночной среды и гарантирующего успех бизнеса, и с другой стороны является инструментом реализации потенциала субъекта предпринимательской деятельности или его создания для обеспечения и финансово-экономической стабильности. Исходя из значимости бизнес-плана для субъекта бизнеса - это продукт внутренней управленческой деятельности организации, а также инструмент делегирования ответственности, позволяющий руководству компании более точно определять вклад менеджеров в достижение целей компании. Он должен быть пессимистичным, эволюционным и мобильным.

В отечественной и зарубежной практике в системе корпоративного управления используются различные виды бизнес-планов, основные из которых приведены на рисунке 4.



Рисунок 4 - Основные виды корпоративных бизнес-планов

Исходя из рисунка 4 следует, что что бизнес-план – это прежде всего документ, составляемый для решения определённого управленческого решения. Каждый из видов бизнес-планов приведенных на рисунке 4 имеет центральное направление, например инвестиционный бизнес-план или бизнес-план инвестиционного проекта – это документ, в котором не только проводят всестороннее исследования внутреннего потенциала и дают оценку перспективности бизнес-идеи, но и делается акцент на минимальное число рисков и максимальное получение прибыли инвесторов. Добиться задач, поставленных при составлении и разработке инвестиционного бизнес-плана чрезвычайно актуально, так как инвесторы просчитывают все максимальные и минимальные риски перед тем как вложить в проект финансовые ресурсы.

Особенность инвестиционного плана состоит в том, что он ориентирован на потенциальных инвесторов, которые не будут иметь партнерских отношений не только из-за отсутствия гарантий получения прибыли от намеченного проекта, но и из-за нестабильной экономической и политической ситуации в стране [21, С. 169].

Другой вид бизнес-планирования – это производственный (внутренний) бизнес-план субъекта бизнеса, который представляет собой изложение перспектив развития предприятия на предстоящий временной период, который на практике рассматривается в акционерных обществах Советом директоров

или собранием акционеров с указанием основных финансово-экономических показателей. Внутренний бизнес-план является корпоративным документом, который представляет отдельную производственную программу субъекта. Он представляют собой инструмент управления бизнесом, целью которого является планирование деятельности и разработка стратегии развития, оценка возможностей предприятия. Внутренние бизнес-планы – это по сути программы мероприятий, направленных на перспективное развитие предприятия, в которых спрогнозированы качественных и количественных показателей производства и продажи готовой продукции и других финансово-экономических показателей [13, С. 186].

Специфика внутреннего бизнес-плана состоит в том, что в нем экономически доказывается объективность принятых решений, которая подтверждается математически за счет использования конфиденциальной информации. В внутреннем бизнес-плане предприятия приводится анализ и оценка возможных проблем и рисков, которые могут возникнуть при реализации проекта, а также намечаются пути их устранения или минимизации. Он позволяет убедиться в том, что все тщательно спланировано и рационально с точки зрения финансовой, материальной обеспеченности, трудовых отношений с учетом прошлой деятельности и конъектуры рынка. Следовательно, внутренний бизнес-план субъекта экономической деятельности должен быть приспособлен, адаптирован к внутренней системе учета и планирования деятельности предприятия.

Бизнес-план (заявка на кредит) разрабатывается в случаях, если в нем в качестве финансовых ресурсов предполагается использования кредита. При этом специфика данного плана состоит в том, в нем необходимо доказать, что в первую очередь субъект бизнеса кредитоспособен, а во вторую – выдача кредита предприятию не приведет к риску образования сомнительного кредита или хуже того безвозвратного кредита. При этом обращение к сторонней кредитной структуре и предоставление информации, которая может предоставлять коммерческую тайну предприятия, делает бизнес-план

документом, который не может включать информацию, отражаемую в проекте, которая может иметь жизненно важное значение для его экономической безопасности, особенно в случае отказа.

Четвертый вид – это бизнес-план финансового оздоровления, который разрабатывается субъектом бизнеса в целях обеспечения, например, платёжеспособности и выхода из других тупиковых финансовых ситуаций.

Данный вид бизнес-планов может быть использован субъектом бизнеса даже при возможности получения финансовых ресурсов из госбюджета или благотворительного фонда на решение острых социально-политических вопросов с обоснованием уверенных или косвенных выгод для региона или общества в целом от выделения или ресурсов по данному проекту [15,С. 155].

Таким образом, для субъектов экономической деятельности в рыночной экономике бизнес-план является рабочим инструментом, инструментальный характер которого раскрывается на рисунке 5.



Рисунок 5- Инструментальный характер бизнес-плана

Из инструментального характера бизнес-плана рисунка 5 следует, он дает возможность:

- оценки потенциал проекта или субъекта бизнеса;

- установления цели деятельности субъекта бизнеса;

- определение объемов и источников финансирования проекта;

- формирования команды (менеджеров), необходимых для реализации проекта;

- подготовки и заключения договоров на поставку материально-технических ресурсов;

- определения временного периода реализации проекта;

- спрогнозировать и оценить все группы рисков;

- обеспечить использование наиболее эффективных методов контроля за реализацией проекта и т.д. [13,С189].

Бизнес-план не является догмой и систематически обновляется, что является необходимых из-за влияния изменения внешних и внутренних условий, в которых осуществляется экономическая деятельность субъекта экономической деятельности.

Представляя собой прогнозный результат организационной работы и исследований, направленных на изучение определенной деятельности субъекта бизнеса на выбранном им сегменте рынка и с учетом условий и состояния конкурентной среды в сложившихся организационно-экономических условиях бизнес-план опирается:

- на проект, затрагивающий производственный цикл изготовления товара или оказания группы услуг или выполнения отдельных видов работ;

- на многогранный и всесторонний анализ внутреннего производственного, технического и интеллектуального потенциала субъекта бизнеса, который позволяет выявить его сильные и слабые стороны, выявить

специфику и отличия от других аналогичных фирм, которые являются его прямыми и косвенными конкурентами или могут стать ими;

- изучение конкретных финансовых, технико-экономических и организационных механизмов, используемых в экономике для реализации конкретных задач.

Являясь является одним из ключевых финансово-экономических документов субъекта бизнеса бизнес-план отражает его стратегию поведения на рынке. Выбор стратегии субъекта бизнеса базируется на общей концепции его развития и детально выражается не только в концепции, но и в экономических и финансовых результатах, основных разделов бизнес-плана, то есть позволяет оценить конкретные аспекты стратегии благодаря приведенному в нем технико-экономического обоснования [24].

В экономически развитых странах нет успешного предприятия, которое не использует планирование, и основной причиной банкротства или разорения, как правило, является его отсутствие.

Для российских предприятий использование бизнес-планирования было продекларировано законодательно в 1994 году в Указе Президента РФ «О частных инвестициях в РФ», в котором конкурсный инвестиционный проект должен иметь бизнес-план, заключение государственной экологической экспертизы, государственной вневедомственной или независимой экспертизы [12,С.178]. за более чем двадцатилетний период развития рыночной экономики в России бизнес-план уверенно вошел в практику отечественных производителей, так как он позволяет субъекту бизнеса анализировать свою деятельность и может показать пути повышения эффективности его работы, завоевания новых позиций на рынке, оказать помощь в разработке концепции производства новых изделий и выбора рациональных каналов сбыта.

Следовательно бизнес-план в деятельности субъектов бизнеса стал документом, который позволяет проводить комплексное исследование различных сторон финансово-экономической деятельности предприятия и оценку состояния рынка, определить жизненный цикл производимого товара,

оказанных услуг или производимых работ из чего можно определить [6,С.302]

функции бизнес-планирования, которые на рисунке 6.



Рисунок 6 – Функции бизнес-планирования

Исходя из функций бизнес-планирования, приведенных на рисунке 6, можно сказать, что ключевой является централизация вопросов всех видов ресурсов необходимых для роста капитала предприятия. Отсюда следует, что

как форма бизнес-план представляет бизнес-предложение для внутренних перспектив развития субъекта бизнеса, а также для развития партнерских отношений с банками, инвесторами и т.д. [8, с. 113].

1.3 Структура и содержание бизнес-плана предприятия

Формирование структуры бизнес-плана и содержание его основных разделов требует использования большого объема разнообразной достоверной информации, поэтому его разработка — это длительный процесс, требующий привлечения специалистов различного профиля. Достоверность информации бизнес-плана определяет степень реальности планируемых в нем результатов, которые получит субъект бизнеса в результате реализации проекта. Время разработки бизнес-плана завит от систематичности проведения анализа маркетинговой среды. Финансовой отчётности и других параметров внутренней и внешней среды бизнес-субъекта. Основные разделы бизнес-плана приведены на рисунке 7.

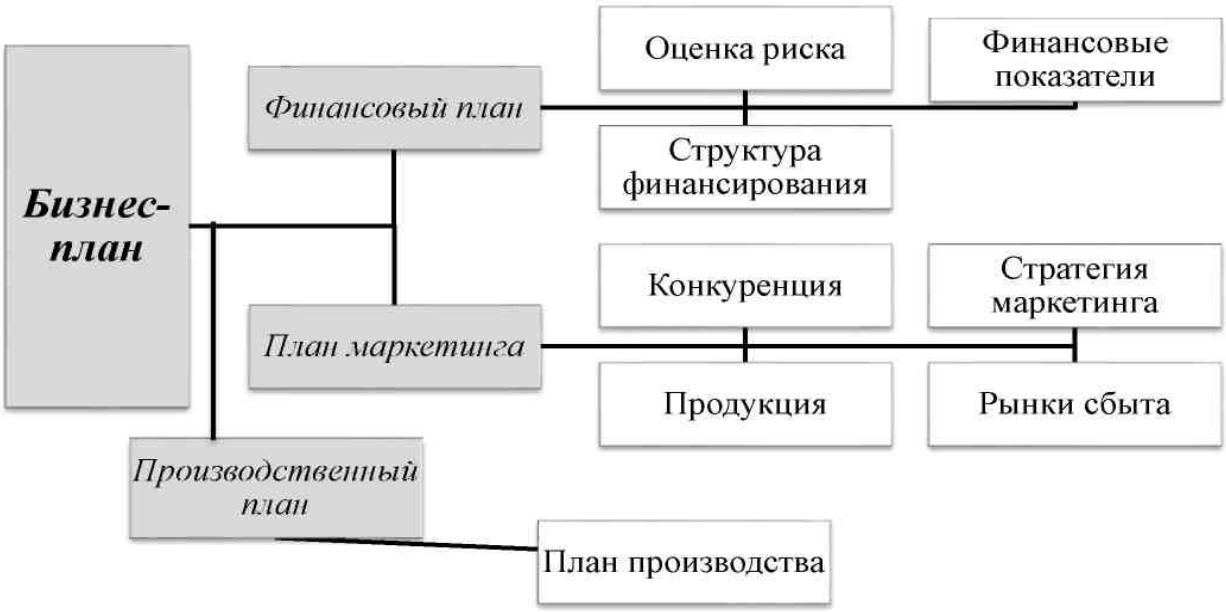


Рисунок 7 – Основные разделы бизнес-плана

Исходя из рисунка 7 в структуре бизнес-плана предусматривается три основных блока:

- первый формируется на основании данных управленческого анализа и включает установку и описание целей проекта;

- второй включает финансовый план;

- третий характеризует комплекс организационно-правовых действий, направленных на достижение целей проекта.

Несмотря на лаконичность структуры бизнес-плана он представляет собой достаточно сложный документ, разделы которого приведены на рисунке 8 и охватывают все аспекты деятельности субъекта бизнеса.



Рисунок 8 – Основные разделы бизнес-плана

Приведенная на рисунке 8 структура бизнес-плана практически неизменна и включает основные разделы финансовый план, маркетинговый план, план производства, расчет рисков и распределение компенсационных мероприятий. Несмотря на догматичность или стандартность структуры и

разделов бизнес-плана все же его формат и структура могут изменяться в зависимости от характера проекта, но приведенные выше разделы обязательны.

На структуру и содержание основных разделов бизнес-плана влияет не столько его бизнес-идея, сколько наличие информации и методы ее обработки и предоставления в данном документе. Это объясняется тем, что в данном документе анализ строится на том, чтобы доказать объективность выводов и реальность цели предлагаемого проекта. Степень достоверности бизнес-плана связана с надежностью его информационной базы. Информационная база бизнес-плана формируется не только на основе внутреннего анализа, но и включает, например, справочный материал, представляющий информацию о технико-экономических показателях субъектов конкурентов, исследования динамики и развития рынка и др. [5, С229].

Объем бизнес-плана не лимитирован, но даже стремление к лаконичному изложению бизнес-идеи приводит к тому, что его объем, который считается нормальным достигает 25-50 страниц и более. Объёмность документа не всегда является отражением качества информации, изложенной в нем, а отражает специфику, например, с точки зрения отраслевой особенности, в которой детализируются объекты производственной программы выпуска различных видов продукции и ее модификаций. Специфика проекта отражается в резюме, с которого и начинается проект и который является первым его разделом. От лаконичности информации, изложенной в резюме, зависит возникновение интереса к проекту. Отличительной особенностью резюме является то, что это максимально сокращенный вариант бизнес-плана с минимальным количеством требуемых данных, не превышающее по объему трех страниц текста. Резюме пишется в завершение работы, когда завершены другие разделы и достигнута полная ясность по всем направлениям проекта, его содержание отвечает на два основных вопроса: каким будет результат от реализации бизнес-плана? Какова вероятность потери финансов?

В разделе "Описание проекта" необходимо представить подробную характеристику существующих предприятий, а для вновь созданных – в сокращенном варианте.

Существенная информация об основных участниках проекта указывается в разделе "Информация об основных участниках проекта". К таким данным относятся: получатель средств и другие участники проекта; роли и порядок их взаимодействия в ходе реализации проекта; причины интереса к проекту; опыт работы в заданной отрасли.

Например, в качестве характеристик продукта используют оценку технологической эффективности его производства, универсальность продукта, его функциональное назначение и широта сферы его применения, соответствие продукта стандартам и требованиям к контролю качества, он соответствует требованиям гарантийного срока действия и т.д.

Приводимая в бизнес-плане информация об основных участниках проекта раскрывается в разделе «Информация об основных участниках проекта», где дается характеристика участников, описывается их роль и порядок_их взаимодействия, отмечены причины их интереса и опыт работы в заданной отрасли.

В разделе «Организационный план» приводится описание общей стратегии реализации проекта и сроки его реализации, с указанием предполагаемого начала, продолжительности основных стадий и время его завершения. Ключевые моменты организационного плана представлены на рисунке 9.

Согласно рисунку 9 организационный план включает организационную структуру предприятия, которая должна быть сформирована для достижений целей бизнес-проекта. Он дает возможность не только анализировать организационную структуру предприятия, но и отражает необходимость в формировании квалификационного требования и требования к компетентности персонала, с использованием интеллектуального потенциала которого возможна реализация бизнес-проекта [8, С. 301]. Вся информация

организационного плана в последующем используется при составлении финансового раздела бизнес-плана, который включает расходы на содержание персонала, в том числе и по заработной плате.

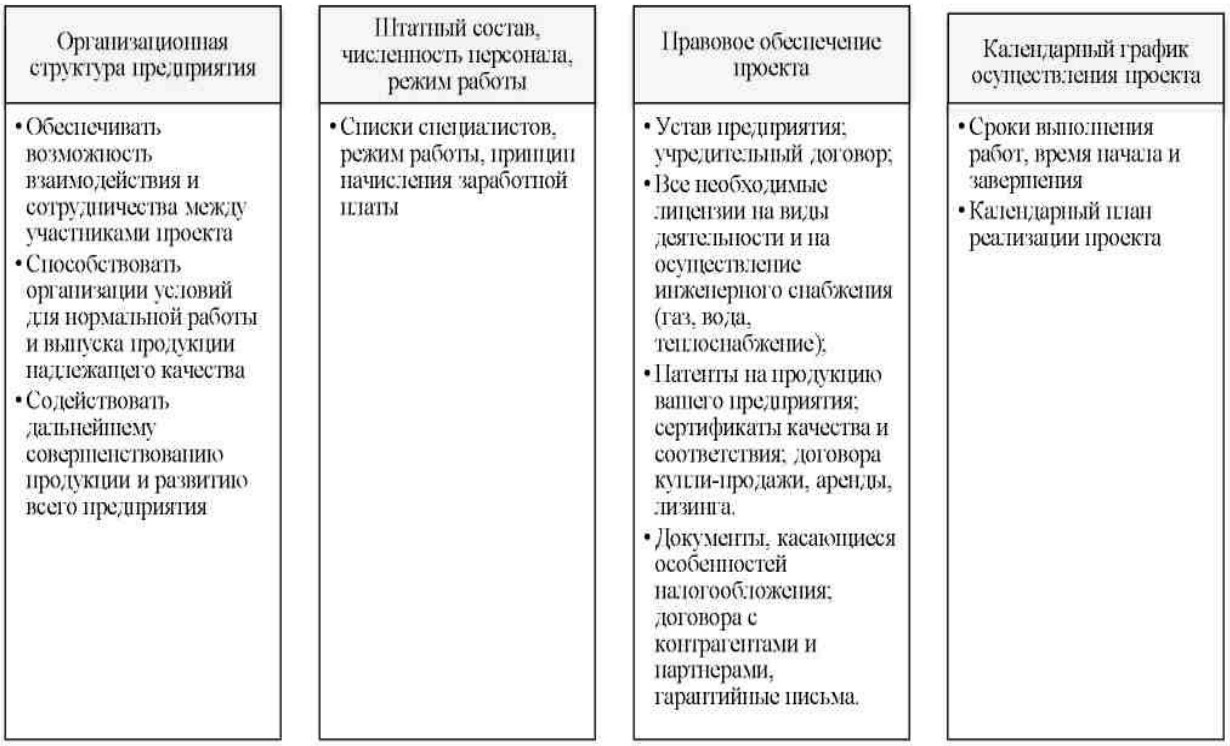


Рисунок 9 - Организационный план бизнес-плана

Целевая динамика объемов продаж и ожидаемой доли на отдельном сегменте рынка которую предполагается захватить в результате внедрения бизнес-проекта выражается в основном в использовании бизнес-субъектом конкурентной стратегии.

Конкурентная стратегия наиболее полно выражена в разделе маркетингового плана или в плане маркетинга, который включает:

- исследование степени конкурентной напряженности рынка сбыта и определение спроса;

- конкурентный анализ и выбор рыночной ниши;

- определение маркетинговой стратегии;

- прогноз объема продаж.

Основные элементы плана маркетинга (рисунок 10) базируются на результатах, исследований, которые влияют на принятие решений по всем аспектам маркетинговой деятельности.



Рисунок 10 – Схема маркетинговой стратегии в бизнес-плане предприятия

Из рисунка 10 следует, что в бизнес-плане «План производства» ориентирован на «План сбыта», но на их основе формируется не только

потребность в технологических, но и в материальных, человеческих и других видах ресурсов, необходимых для реализации проекта, что отражается в разделе «Анализ ресурсов».

Бизнес-план должен содержать тщательный и реалистичный анализ воздействия на окружающую среду проекта, который исключит возможность использования определенных локаций или сделает невозможным реализацию проекта. Согласно действующего российского законодательства, экологическая оценка бизнес-проекта основывается на принципах презумпции потенциальной экологической безопасности, планируемой экономической деятельности субъекта бизнеса, что должно быть подтверждено документально [10, С. 306]. Цели оценки воздействия на окружающую среду представлены на рис. 11.

Цели проведения оценки воздействия на окружающую среду

Всестороннее рассмотрение всех экологических и связанных с ними социально-экономических и иных последствий планируемой деятельности до принятия решения о ее реализации	Поиск оптимальных проектных решений, способствующих предотвращению или минимизации возможного значительного вредного воздействия планируемой деятельности на окружающую среду	Принятие эффективных мер по минимизации возможного значительного вредного воздействия планируемой деятельности на окружающую среду и здоровье человека	Определение допустимости (недопустимости) реализации планируемой деятельности на выбранном земельном участке

Рисунок 11 – Оценка воздействия на окружающую среду при реализации бизнес-проекта

Исходя из рисунка 11 оценка воздействия на окружающую среду является основной частью проектной документации в которой содержатся сведения о его экологической безопасности.

Раздел бизнес-плана, в котором приводится «Финансовый план» обобщает информацию предыдущих разделов о доходах и расходах, необходимых для его реализации. по отдельным разделам, представляя их в

стоимостном выражении. При формировании финансового плана соблюдаются основные принципы: достоверность данных, точность расчетов, альтернативность, непрерывность, маневренность и гибкость (рисунок 12).



Рисунок 12– Этапы формирования финансового плана в бизнес-проекте

Исходя из рисунка 12, финансовый план содержит информацию, которая не только включает потребность в финансовых ресурсах для осуществления проекта, но и источники их формирования. Структура источников покрытия необходимости в финансовых ресурсах бизнес-плана предполагает и приведение денежных потоков от собственной операционной, финансовой и инвестиционной деятельности, а также источники заемных средств, которые не только нужны для финансирования программы проекта, но могут быть зарезервированы на случай срывов при его реализации.

От тщательности проработки раздела бизнес-плана «Анализ проектных рисков» зависит степень доверия участников. Каждому из этапов жизненного цикла проекта, которая включает прединвестиционную стадию, стадию или период реализации проекта и стадию завершения работ по проекту, присущи факторы риска [16, С. 85].

Риски, как и угрозы должны быть просчитаны на стадии разработки бизнес-проекта. Практически это кропотливая и объемная работа, что связано с их разнообразием и спецификой как производства, так и неопределенностью рыночной среды, что более наглядно приведено на рисунке 13.



Рисунок 13 – Основные виды риска

На рисунке 13 схематически показаны виды рисков, сопровождающих деятельность предприятия. Практика показывает, что чем больше критериев используется для оценки проекта с целью принятия решения, тем точнее можно планировать будущее с наименьшей долей риска. Структура данного раздела представлена в приложении 1, при этом, чем больше критериев используется для оценки проекта с целью принятия решения, тем точнее можно планировать будущее с наименьшей долей риска, для чего необходимо представить все предполагаемые угрозы, качественно и количественно оценить их. Особое значение имеет оценка различного рода предпринимательских рисков, в особенности финансовых и производственных образуемых совокупный риск бизнес-проекта, структура которого приведена на рисунке 14. Для дальнейшего эффективного управления рисками в процессе реализации бизнес-проекта

необходимо включать в бизнес-план приложения, иллюстрирующие, подтверждающие или детализирующие информацию, указанную в основной части бизнес-плана. Эта информация традиционно носит вспомогательный характер, поэтому в бизнес-план должны быть включены данные, которые являются центральными для понимания бизнеса.



Рисунок 14 – Совокупный риск и его структура

Таким образом, исследования теоретических основ бизнес-планирования указывает на то, что и в условиях рыночной экономики необходимо бизнес-планирование. Особенность бизнес-планирования субъекта экономической деятельности в условиях рыночной экономики состоит в том, что документ не просто отражающий прогнозные показатели итогов финансово-экономической деятельности за отдельный временной период, а отражение стратегии поведения предприятия на выбранном сегменте рынка требующий эффективного управления, рационального привлечения и использования всех видов ресурсов, позволяющий вести контроль быть гибким управленческим инструментом в условиях неопределенности рынка.

2 АНАЛИЗ И ОЦЕНКА УПРАВЛЕНИЯ МАЛЫМ БИЗНЕСОМ НА ПРИМЕР ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ДЖЕЙ ДИ ВИЛЬЯМС ЭНД КОМПАНИ ЛТД»

2.1 Общая характеристика предприятия

Юридическим основанием образования общества с ограниченной ответственностью «Джей Ди Уильямс энд Компани Лтд» является Закон РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью».

Общество является экономически самостоятельным субъектом предпринимательской деятельности по объему производства и реализации относится к субъектам малого бизнеса и образовано тремя учредителями.

Устав ООО «Джей Ди Уильямс энд Компани Лтд» содержит данные о статусе, целях, объектах деятельности компании, об правах и обязанностях учредителей, об органах управления общества, об порядке разрешения споров, об порядке отчуждения имущества, распределение прибыли и др.

Для начала экономической деятельности и дальнейшего обеспечения стабильной финансово-экономической деятельности общества сформирован уставный капитал, который включает номинальную стоимость долей его участников. Уставный капитал общества составляет 97 000 рублей и образован путем приобретения основных фондов при участии в приобретении собственных средств учредителей в равных долях и на момент регистрации оплачен полностью.

В компании создана линейно-функциональная система управления, разработано положение о службах и подразделениях, функциональные обязанности и другие документы, регулирующие процесс оборота документации распорядительного назначения, утверждены графики сдачи бухгалтерских документов, принято Положение об оплате труда, Положение об премировании, и др., что в целом позволяет сформировать единые требования к организации делопроизводства, а также определяют основные начала взаимоотношений всех органов управления предприятием, их правовое положение и полномочия в структуре управления, содержат требования к

работникам предприятия, устанавливают их основные обязанности, порядок деятельности и ответственность.

Организационная структура ООО «Джей Ди Уильямс энд Компани Лтд» приведена в приложении 2.

Возглавляет деятельность компании исполнительный директор, назначаемый учредителями, в ведении которого находится осуществление финансово-экономической и управленческой деятельности организации. Он выступает представителем компании и полномочен представлять ее во всех хозяйственных и государственных учреждениях. Согласно положения и функциональных обязанностей он издает приказы, осуществляет прием и увольнение работников, налагает взыскания за нарушение приведшие к моральному и материальному ущербу в пределах своих полномочий и определяет меры поощрения за особые результаты труда.

В функции и полномочия исполнительного директора компании входит распоряжение имуществом, принятие самостоятельных решений по заключению договоров со сторонними организациями, по выдаче доверенности другим лицам, по ведению финансовых операций через счета в банках и распоряжение ее денежными средствами.

Согласно устава ООО «Джей Ди Вилльямс Энд Компани ЛТД» оно может осуществлять:

- торговую, торгово-закупочную, торгово-посредническую, снабженческую и другую коммерческую деятельность (в том числе оптовая, розничная и комиссионная торговля),

- внешнеэкономическую деятельность и экспортно-импортные операции в установленном законом порядке;

- оптово-розничную деятельность;

- производственную деятельность в сфере производства продуктов питания и другие виды, не запрещенные законодательством и которые можно осуществлять при наличии лицензии и при наличии и в соответствии с другими обязательными документами.

Согласно государственной регистрации в органах статистики основным видом деятельности компании является «Розничная торговля пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями в специализированных магазинах», все другие виды, в том числе и, например, производство детского питания определены как неосновная деятельность.

Розничная торговля, осуществляемая компанией продовольственных товаров, осуществляется через предприятия розничной торговли. Торговая политика компании включает расширение ассортимента товарных групп, для чего разработан и действует сайт компании, на котором раз в месяц выставляются образцы новых товаров и модификация уже существующих, например, чай зеленый и чай зеленый с ароматом мяты и т.д. На сайте размещен прайс-лист на все товары, которые реализуются в различных регионах России и условия оптовой реализации. При необходимости менеджеры компании заинтересованным лицам высылают каталог с приложением к нему прайсов и бланка договора. Таким образом, компания для продвижения товаров использует не только розничную и оптовую торговлю, но и расширяет сбыт за счет электронной торговли. Практика интернет-отношений компании по осуществлению торговых сделок включает процедуры, на основании которых при получении заявки в электронной форме с электронной подписью заказчика выставляется счет, и после осуществления предоплаты и поступления ее на счет компании груз доставляется компанией в любой регион России с учетом затрат на транспортные расходы или отгружает заказчику посредством «самовывоза». В сбытовой маркетинговой политике предусмотрены дисконтные карты, специальные предложения и гибкая система оплаты для постоянных клиентов.

Компания особенно тщательно подходит формированию кадрового потенциала, к формированию программ мотивации и стимулирования, что позволяет минимизировать коэффициент оборота персонала, создать конкурентоспособный человеческий капитал за счет эффективного управления трудовыми ресурсами и их рационального использования. Благодаря

политики эффективного управления финансовыми, трудовыми и техническими ресурсами и эффективной маркетинговой политики продвижения товаров в период с 2015-2017 гг. наметилась положительная динамика роста выручки и прибыли компании. Основные финансово-экономические показатели которой приведены в таблице 1.

Таблица 1 – Оценка показателей финансово-хозяйственной деятельности компании

Наименование	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонения 2016 г./2015 г.		Отклонения 2017 г./2015 г.	
				Абслютные (+,-)	Относительные %	Абслютные. (+,-)	Относительные %
Прибыль от продаж, тыс. руб.	7007	7747	8097	740	10,56	1 090	15,56
Чистая прибыль, тыс. руб.	522	2447	2230	1925	368,77	1 708	327,20
Чистые активы, тыс. руб.	-9111	-5879	-4745	3232	35,47	4 366	47,92
Оборачиваемость чистых активов, %	-1457,97	-2 394,61	-4909,21	-936,64	-64,24	-3 451,24	-236,71
Рентабельность чистых активов, %	-76,91	-131,77	-170,64	-54,86	-71,33	-93,74	-121,88
Собственный капитал, тыс. руб.	1969	4 199	6646	2230	132,55	4 677	237,53
Рентабельность собственного капитала, %	26,15	78,26	51,07	52,11	199,27	24,92	95,30
Кредиты и займы, тыс. руб.	20688	23701	17153	3013	14,56	-3 535	-17,09

Из данных финансовой отчетности приведенных в приложении (3 и 4) и данных таблицы 1, следует, что валовая прибыль на конец 2015 года составляла 9090 тыс. руб. и в период 2015-2017 гг. выросла на 2583,00 тыс. руб., на конец 2017 года ее рост был увеличен и составил 11673 тыс. рублей (приложение 4 и 5).

Прибыль от продаж на конец 2015 года составляла 7007 тыс. рублей, на конец в 2016 года возросла на 1 090 тыс. рублей, а на конец 2017 года составила

8097 тыс. рублей. Рост прибыли был связан с ростом объемов продаж который выражается в росте выручки по отношению к росту себестоимости, который в исследуемый период в среднем составил 75,36 % по сравнению с ростом себестоимости (78,81 %).

Негативным следует признать отрицательное сальдо по прочим доходам и расходам, которое на конец 2017 года составило -3527 тыс. рублей, что указывает на то, что незапланированные прочие расходы превысили доходы.

В целом за весь исследуемый период 20015-2017 гг. сумма превышения прочих расходов над прочими доходами составило -7689 тыс. рублей.

Исходя из данных таблицы 1, следует, что чистая прибыль на конец 2016 года выросла на 1708 тыс. руб., и на конец 2017 года установилась на уровне 2230 тыс. руб. (темп прироста составил 327,2%).

В исследовании динамики показателей финансово-экономической деятельности компании, приведённых в приложении 5 особое внимание, занимает исследование рентабельности чистых активов и средневзвешенной стоимости капитала.

Исходя из данных агрегированного баланса компании, приведенного в приложении 5 следует что на конец исследуемого периода рентабельность собственного капитала, составила 51,07%., что выше показателя средневзвешенной стоимости капитала. Рентабельность чистых активов в период 2015-2017 годы была выше средневзвешенной стоимости капитала, что обеспечивает компании возможность выплаты процентов по кредитам и по своим обязательствам по налогам и по исполнению обязательств перед партнерами.

Структура баланса - это доля каждого его элемента в общем итоге. Агрегированный баланс строится путем объединения однородных статей бухгалтерского баланса для удобства последующего анализа. Анализируя актив баланса видно, что общая величина активов предприятия в отчетном периоде, по сравнению с базовым, незначительно увеличилась. По сравнению с концом 2017 года активы и валюта баланса выросли на 8,75 %, что в абсолютном

выражении составило 2831 тыс. рублей. Таким образом, в отчетном периоде актив баланса и валюта баланса находятся на уровне 35199 тыс. рублей. В более значительной степени это произошло за счет увеличения статьи «запасы». За прошедший период рост этой статьи составил 9529,00 тыс. рублей, уже на конец анализируемого периода значение статьи достигло 12369 тыс. рублей.

В общей структуре активов внеоборотные активы, величина которых на конец 2015 года составляла 11080 тыс. рублей, возросли на 1851 тыс. рублей (темп прироста составил 16,71%), и на конец 2017 года их величина составила 12931,00 тыс. рублей (37% от общей структуры имущества). Величина оборотных активов, составлявшая на конец 2015 года 21288 тыс. рублей также возросла на 980 тыс. рублей (темп прироста составил 4,6%), и на конец 2017 года их величина составила 22268 тыс. рублей (63% от общей структуры имущества).

Доля основных средств в общей структуре активов на конец 2017 года составила 35%, что говорит о том, что компания не производственной ориентации. По данным финансовой отчетности и результатов анализа, приведенного в приложении 6 на конец 2017 года наибольший удельный вес в структуре совокупных активов приходится на долю оборотных активов (63,26%), что говорит о достаточно мобильной их структуре.

Кроме того, как показал анализ в активах компании наметились устойчивые тенденции роста оборотных активов, что в целом привело к тому, что в структуре внеоборотных активов на конец исследуемого периода (на конец 2017 года) их стоимость выросла по сравнении с 2015 годом на 1081 тыс. рублей. В структуре оборотных активов наибольший рост приходится на рост на конец 2017 года запасов, которые суммарно выросли по сравнению с показателем 2015 года на 9529 тыс. рублей.

Положительный фактом следует признать снижение объема дебиторской задолженности, которая на конец анализируемого периода суммарно снизилась на 5682 тыс. рублей по сравнению с показателем 2015 года, что говорит о положительной тенденции и может свидетельствовать об улучшении ситуации

с оплатой товаров, о выборе подходящей политики продаж и установлении числа постоянных надежных деловых партнеров. Рассматривая дебиторскую задолженность компании следует отметить, что на конец 2017 года она имеет пассивное сальдо (кредиторская задолженность больше дебиторской).

Следовательно, рост объемов продаж обеспечивается за счет эффективного управления собственным и заемным капитала, размер которого на конец анализируемого периода составляет 1232 тыс. рублей.

Результаты анализа показывают на то, что имеет место положительная динамика изменения параметров показателей баланса компании. Имеющее место увеличение валюты баланса на конец 2017 года есть следствие роста нераспределенной прибыли в структуре собственного капитала компании, которая суммарно на конец исследуемого периода составила 6636,0 тыс. рублей или выросла по сравнению с ее значением установившемся на конец 2015 года на 4677 тыс. рублей, что в процентном соотношении составило 238,74.

Анализ структуры собственного капитала компании указывает на то, что благодаря росту притока средств по отдельным статьям, в том числе и нераспределенной прибыли, позволило увеличить его суммарное значение, которое на конец 2017 года составило 6646 тыс. рублей или выше на 18,8% аналогичного показателя, достигнутого на конец 2015 года. Анализ структуры капитала указывает на то, что недостаток собственных средств предприятие компенсирует путем привлечения внешних источников финансирования, доля которых на конец анализируемого периода (2017 год) осталась на уровне начального периода (2015 год). В качестве привлеченных средств компания использует кредит. Данные бухгалтерского баланса указывают на то, что суммарная величина долгосрочных и краткосрочных пассивов на конец 2017 года равна 28553 тыс. рублей, что составляет 81,12% от их общей величины.

Проведя анализ структуры задолженности по кредитам пассива баланса компании выявлено, что в ней большая доля приходится на краткосрочные кредиты, которые на конец 2017 года превысили сумму долгосрочных кредитных обязательств на 2389 тыс. рублей, что может негативно повлиять

на финансовую устойчивость компании. Суммарно на конец 2015 года долгосрочная кредитная задолженность составляла 1950 тыс. рублей, а на конец 2017 года снизилась на 1868 тыс. рублей (темп снижения составил 12,49%) и составила 13082 тыс. рублей, что составляет 37,17% в структуре имущества бухгалтерского баланса компании. Анализ пассива баланса указывает на то, что на уменьшение суммарного значения обязательств повлияло снижение задолженности по статье «заемные средства», которое за период 2015-2017 гг. составило 2061,0 тыс. рублей, что в процентном отношении составляет 13,4% от суммы, отраженной в балансе на конец 2015 года (15449 тыс. рублей) и составившей на конец 2017 года 15471 тыс. рублей.

Таким образом, результаты анализа динамики кредиторской задолженности компании указывают на то, что соотношение краткосрочной и кредиторской задолженности практически не изменилось на конец исследуемого периода краткосрочная кредиторская задолженность доминирует и составляет 71% в структуре обязательств по кредитам, и на конец 2017 года составляет 11045 тыс. рублей.

Следовательно, на основании проведенного анализа основных статей бухгалтерского баланса за период 20015-2017 гг. следует признать, что изменения структуры пассива указывают на то, что произошедшие в нем изменения могут негативно отразиться на финансовой устойчивости компании, что требует проведения анализа данного показателя.

При проведении анализа или оценки финансовой устойчивости в качестве критерия используем постулат который определяет, что компания считается финансово устойчивым если субъект бизнеса покрывает собственными средствами не менее 50% финансовых ресурсов, которые требуются для осуществления стабильной финансово-экономической деятельности, эффективно использует ресурсы, соблюдает финансовую, кредитную и расчетную дисциплину, или иначе говоря платежеспособен.

Оценка финансового положения определяется на основе использования методик анализа ликвидности и платежеспособности субъекта бизнеса, а оценка финансовой устойчивости позволяет оценить ее стабильность

В качестве ключевого компонента оценки эффективности хозяйственной деятельности субъекта бизнеса определяющего его финансово-экономическую дееспособность выступает показатель финансовой устойчивости, который дает возможность на ту или иную дату определить насколько эффективно и рационально осуществлялось ранее управление имеющимися в его распоряжении финансовыми ресурсами.

Требования соответствия состояния финансовых ресурсов, которыми располагает субъект бизнеса и может в полной мере исполнить свои финансовые обязательства и имеет ресурсы для обеспечения процесса воспроизводства или был платежеспособен - это важный аспект, характеризуемый его финансовую устойчивость. Следовательно, финансовая устойчивость — это критерий оценки эффективности формирования, управления и распределения финансовых ресурсов, используемых в процессе экономической деятельности.

Проводя анализ типа финансовой устойчивости предприятия по абсолютным показателям, основываясь на трехкомплексном показателе финансовой устойчивости, в динамике заметно снижение финансовой устойчивости предприятия.

Результаты анализа финансовой устойчивости компании за период 2015-2017 гг. приведенные в приложении 6 указывают на то, что компания испытывает потребность в привлечении дополнительных финансовых ресурсов для осуществления текущей экономической деятельности. Анализ показал, что наблюдается если на конец 2015 года компания не испытывала затруднения в собственных ресурсах, то на конец 2017 года ситуация изменилась на противоположную.

Несмотря на это коэффициент автономии на конец 2017 года вырос на 0,13% и составил 0,19, что ниже нормативного, но выше, чем в предыдущий

период. Значение коэффициента автономии указывает на то, что заемный капитал компании может компенсировать.

Данные динамики коэффициента отношения заемных и собственных средств, полученные в ходе анализа, указывают на то, что за исследуемый период произошло снижение его значения и на конец 2017 года он составил 4,3, что ниже его показателя конца 2015 года на 11,14, следовательно, он превышает норматив, установленный на уровне 1, но указывает на то, что компания имеет существенную зависимость от заемных средств.

Установленный нормативный уровень коэффициента отношения заемных и собственных средств может быть скорректирован на вид деятельности или учитывает отраслевые условия сферы деятельности субъекта бизнеса, поэтому анализ может не ограничиваться только исследованием его динамики и оценкой состояния его уровня на отдельный временной момент. В частности, для предприятий торговли особое имеет значение скорость обращения оборотных средств. Поэтому в дополнение к исследованию и оценке финансовой устойчивости исследуем скорость оборота материальных оборотных средств и дебиторской задолженности за 2015-2017 гг. Если дебиторская задолженность оборачивается быстрее оборотных средств, что означает довольно высокую интенсивность поступления на предприятие денежных средств, т.е. в итоге - увеличение собственных средств. Поэтому при высокой оборачиваемости материальных оборотных средств и еще более высокой оборачиваемости дебиторской задолженности коэффициент соотношения собственных и заемных средств может намного превышать 1.

Показатель «коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных средств», за анализируемый период 2015-2017 гг. снизился на 0,2 и на конец 2017 года составил 1,72. Коэффициент определяется как отношение мобильных средств (итог по второму разделу) и долгосрочной дебиторской задолженности к иммобилизованным средствам (внеоборотные активам, скорректированным на дебиторскую задолженность долгосрочного характера). Нормативное значение приведенного коэффициента специфично

для каждой отдельной отрасли, но при прочих равных условиях увеличение коэффициента является положительной тенденцией.

Показатель «коэффициент маневренности», за анализируемый период увеличился на 0,22 и на конец 2017 года составил 0,32, что ниже нормативного значения (0,5). Коэффициент маневренности характеризует, какая доля источников собственных средств находится в мобильной форме. Нормативное значение показателя зависит от характера деятельности предприятия: в фондоемких производствах его нормальный уровень должен быть ниже, чем в материалоемких. На конец анализируемого периода компания обладает легкой структурой активов. Доля основных средств в валюте баланса менее 40 %. Таким образом, предприятие нельзя причислить к фондоемким производствам.

Показатель «коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными средствами», на конец исследуемого периода снизился на 1,25 и составил 0,55. Это ниже нормативного значения (0,6-0,8) и означает, что компания испытывает недостаток собственных средств для формирования запасов и затрат, что показал и анализ показателей финансовой устойчивости в абсолютном выражении. Далее произведем оценку ликвидности компании и результаты представим в таблице 2. Исходя из результатов расчета, представленных в таблице 2 следует, что коэффициент абсолютной ликвидности и на начало, и на конец анализируемого периода (2015-2017 гг.) находится ниже нормативного значения (0,2), что говорит о том, что компания не в полной мере обеспечена средствами для своевременного погашения наиболее срочных обязательств за счет наиболее ликвидных активов. На начало анализируемого периода - на конец 2015 года значение показателя абсолютной ликвидности со ставило 0.16, а нам конец 2017 года снизилось до 0.

Таблица 2 – Анализ показателей ликвидности

Наименование показателей	Годы			Абсолютное отклонение (+; -)		Относительное отклонение (%)	
	2015 год	2016 год	2017 год	2016 г. к 2015 г.	2017 г. к 2015 г.	2016 г. к 2015 г.	2017 г. к 2015

Коэффициент абсолютной ликвидности	0,16	0,07	0,001	-0,09	-56,25	-0,159	- 99,37
Коэффициент промежуточной (быстрой) ликвидности	1,17	0,79	0,63	-0,38	-0,53	-32,47	-45,67
Коэффициент текущей ликвидности	1,38	1,16	1,44	-0,22	-15,94	0,06	4,34
Коэффициент покрытия оборотных средств собственными источниками	0,27	0,14	0,31	-0,13	0,03	-48,14	11,28

Приведенные в таблице 2 результаты анализа указывают какая часть кредиторской задолженности может быть погашена за счет использования высоколиквидных и ликвидных активов, имеющихся в распоряжении компании, что и отражает значение коэффициента быстрой ликвидности. На основании данных проведенного анализа следует, что его значение в 2015 году составило 1,17, но в 2016 году оно снизилось до 0,79, а в 2017 году до 0,63. Из чего следует, что за весь период исследования данный финансовый показатель был ниже нормативного, установленного на уровне 2. При этом следует отметить, что наименьшее значение коэффициента быстрой ликвидности было на конец 2017 года.

Для оценки потенциала компании в ее платежеспособности и возможности потери платежеспособности рассчитан показатель восстановления платежеспособности предприятия, который даст информацию и поможет выявить возможно ли, что в перспективе в ближайшие полгода улучшится положение компании по платёжеспособности. Итоги расчетов указывают на то, что на конец 2017 года его значение равно 0, из чего следует, что она компания не сможет восстановить свою платежеспособность, так как показатель меньше единицы.

Дальнейший финансовый анализ строится на исследовании показателей рентабельности (таблица 3).

Таблица 3 – Анализ показателей рентабельности

Наименование показателей	Годы			Абсолютное отклонение (+; -)		Относительное отклонение (%)	
	2015 год	2016 год	2017 год	2016 г. к 2015 г.	2017 г. к 2015 г.	2016 г. к 2015 г.	2017 г. к 2015
Общая рентабельность, %	0,78	3,24	1,96	2,46	315,3	1,18	151,28
Рентабельность продаж, %	5,27	5,5	3,48	0,23	-1,80	4,36	-34,10
Рентабельность собственного капитала, %	26,15	78,26	40,57	52,11	24,92	199,27	95,30
Рентабельность акционерного капитала, %	5 148,49	24 134,79	21 997,03	8986,3	16 848,54	368,77	327,25
Рентабельность оборотных активов, %	2,42	5,12	9,88	2,7	7,46	111,57	308,45
Общая рентабельность производственных фондов, %	31,44	29,57	36,2	-1,87	4,76	-5,94	15,15
Рентабельность всех активов, %	1,59	4,05	6,25	2,46	4,66	154,71	292,89
Рентабельность основной деятельности	6,84	7,61	5,01	0,77	11,4	-1,83	-26,75
Рентабельность производства, %	7,35	8,23	5,28	0,88	11,97	-2,07	-28,16

Приведенные в таблице 3 показателе характеризуют эффективность деятельности компании, и указывают на то, что основная деятельность менее эффективна, чем деятельность, связанная с производством продуктов детского питания, что подтверждает правильность принятия управленческого решения по развитию новых направлений непрофильной деятельности.

Для предприятия, основная деятельность которого связана с реализацией товаров или торговой деятельностью важен показатель оборачиваемости запасов. Поэтому для оценки экономической деятельности важно исследование оборота запасов, а для финансовой оценки важны показатели оборачиваемости средств, вложенных в имущество, то есть капитала. Для оценки оборачиваемости рассматривается скорость оборота (число оборотов в год) и длительность оборота (продолжительность оборота в днях, средний срок оборота и др.). Чем меньше период оборота, тем больше оборотов за год, тем

меньше средств необходимо вкладывать в материальные активы, а значит меньше необходимо привлекать средств, в том числе и заемного капитала, то есть отпадет необходимость в привлечении кредитных ресурсов. И, как следствие вырастет размер чистой прибыли компании.

Далее проанализируем показатели оборачиваемости. Оборачиваемость средств, вложенных в имущество, оценивается следующими основными показателями: скорость оборота (количество оборотов, которое совершают за анализируемый период капитал предприятия или его составляющие) и период оборота – средний срок, за который совершается один оборот средств.

Чем выше скорость оборота, тем больше продукции производит и продает организация при той же сумме капитала или чем выше скорость товарооборота, тем выше доходность торговой деятельности. Таким образом, основным эффектом ускорения оборачиваемости является увеличение продаж без дополнительного привлечения финансовых ресурсов. Следовательно, завершение оборота капитал возвращается с приращением в форме прибыли, или ускорение оборачиваемости приводит к увеличению прибыли.

С другой стороны, чем ниже скорость оборота активов, прежде всего, текущих (оборотных), тем большую потребность в привлечении финансовых ресурсов испытывает компания. Учитывая, что компания в качестве заемного капитала использует в основном дорогостоящие кредитные ресурсы это ведет к тому что будет расти величина оттока прибыли банкам и другим кредитным организациям. Ввиду того, что собственные источники увеличения капитала компании ограничены, в первую очередь, рост скорости оборачиваемости оборотного это возможность использования большей доли прибыли для решения роста товарооборота и развития собственного производства. Таким образом, управляя оборачиваемостью активов, компания обеспечивает себе возможность в меньшей степени зависеть от внешних источников средств и повысить свою ликвидность. Анализ показателей деловой активности (в днях) за анализируемый период представлен в приложении 7.

Показатели деловой активности, представленные в приложении 7, показывают, за какое количество дней оборачивается тот либо иной актив или источник формирования имущества организации. В общем случае для расчета используется формула отношения выручки или себестоимости к активу.

Как видно из приведенных в приложении 8 расчетов за период 2015-2017 гг. выручка от реализации увеличилась на 75,36 % - это достаточный высокий уровень данного показателя. Для выявления общих тенденций производят расчет продолжительности чистого цикла, который рассчитывается как разница между кредитным и затратным циклами и позволяет оценить насколько эффективно организовано финансирование деятельности бизнес-субъекта.

Согласно данных результатов анализа, приведенных в приложении 7 длительность затратного цикла на конец 2017 года, составил 15,63 дня снизилась по сравнению с значением данного показателя на конец 2015 года на 31,02%, что сократило потребность в привлечении дополнительных ресурсов. Результаты анализа также указывают на то, что за 2015 год чистый цикл оборачиваемости или продолжительность одного оборота составляла 24,14 дней, то в 2017 году она сократилась на 6,69 дней и продолжительность одного оборота составила 17,45 дней.

На основании выше представленного анализа, можно сказать, что:

- произошедшие за последние три года изменение структуры пассивов баланса, следует признать в подавляющей части негативным;
- итоги анализа динамики доходов и расходов компании указывают на то, что за анализируемый период наметились положительные тенденции роста данных показателей, которые в целом можно охарактеризовать положительно;
- на начало 2015 года для формирования запасов и затрат у предприятия хватало нормальных источников финансирования – поэтому компания использует для их финансирования не только собственные, но заемные средства (долгосрочные и краткосрочные кредиты), на конец 2017

года положение в сфере привлечения заемных средств не изменилось, компании также не хватает собственных средств для финансирования запасов (основная торговая деятельность) и приобретения сырья и материалов для производственной деятельности;

- в 2015 году чистый цикл оборачиваемости занимал 24,14 дней, а в 2017 году его продолжительность сократилась на 6,69 дней и составила в 2017 году 17,45 дней что говорит о положительной тенденции;
- за анализируемый период (2015-2017 гг.) величина чистых активов компании, составлявшая на 2015 года - 9 111 тыс. рублей возросла на 466 тыс. рублей (темп прироста составил 47,92%), и на конец 2017 года составила - 4745 тыс. рублей.

2.2 Анализ структуры управления ООО «Джей Ди Вилльямс Энд Компани ЛТД»

Принятие стратегического решения о развитии инвестиционной деятельности потребовало от руководства принятия решения перейти от сметного планирования к использованию бизнес-планирования. Причиной данного управленческого решения стали стратегические ориентиры на реализацию с точки зрения руководства перспективных инвестиционных проектов по производству новых видов продукции. Это требовало учета специфики не только нового направления деятельности, но и специфику механизма проектного финансирования, который предполагает всесторонний анализ технических и экономических характеристик инвестиционного проекта и оценку связанных с ним рисков, а также прогнозирования гарантированного возврата вложенных в него средств, обеспечивавших стабильный рост доходов, позволяющих не только компенсировать расходы, но существенные темпы прироста прибыли.

Результатом принятия решения перехода на внедрение бизнес-планирования стало планирование внедрения инвестиционного проекта,

который предполагал расширение ассортимента реализуемой на розничном рынке товаров детского питания собственного производства.

Принятие данного управленческого решения базировалось на исследовании рынка, который указывает на то, что в связи с положительной динамикой демографической ситуации, которая указывает на рост рождаемости и бедным ассортиментом детского питания отечественного производства компании удастся занять устойчивую нишу на данном сегменте рынка, что и послужило основой для отбора проектов в данной сфере деятельности. Для выбора направлений производственной деятельности руководство провело большую поэтапную работу. На первом этапе был проведен предварительный отбор проектов. На следующем этапе была произведена оценка проектных вложений и выбор наиболее эффективных источников его финансирования и оценка собственных ресурсов. На следующем этапе после принятия проекта был осуществлен переход к его финансированию. С самого начала реализации проекта был упорядочен механизм контроля за его реализацией с использованием эффективной методики его ретроспективного анализа.

Для эффективного управления и контроля за реализацией проекта бизнес-план – это один из ключевых документов, на основании которого принимается не только окончательное решение о реализации проекта и его финансировании, но и внедрение в практическую деятельность новых управленческих решений и контроль за его эффективностью в ходе процесса их реализации. Эффективность управления инвестиционным проектом отслеживается постоянно на протяжении всего времени его реализации через оценку результатов деятельности, выраженных в оценке динамики основных финансово-экономических показателей компании.

Несмотря на стандартность основных разделов бизнес-плана принятых в экономической практике каждый их них разработанный для конкретного предприятия и с учетом специфики инвестиционной направленности индивидуален, поэтому проведем анализ бизнес-плана который разработан с

учетом расширения ассортимента производимой и реализуемой продукции деятельности ООО «Джей Ди Вилльямс Энд Компани ЛТД».

1. Раздел «Описание организации». Раскрывает потенциал компании позволяющий вызвать интерес к развитию партнерских отношений с ним, необходимый для развития новых направлений деятельности и расширения рынков сбыта новой продукции.

Для полноты информации о финансово-экономических результатах деятельности информации в бизнес-плане отражаются направление ее основной деятельности (торговля), доля отраслевого рынка, которую она занимает, характеристика групп потребителей реализуемых видов товаров в региональном аспекте и характеристика их качественных и ценовых отличий и преимуществ перед конкурентами и т.д.

Описание предприятие позволяет привлечь к сотрудничеству инвесторов, что позволит в случае необходимости позволит заручится их поддержкой и привлечь наименее дорогостоящие финансовые ресурсы для инвестиционной деятельности.

2 Раздел «Описание товара». Данный раздел включает информацию об товаре, который является объектом или целью инвестиционной деятельности и инвестиционного проекта, который предполагает выпускать компания. В разделе размещена информация о емкости рынка сбыта, выявлена целевая потребительская категория, отражаются свойства продукта и его преимущества и недостатки перед аналогами и т.д.

В данном разделе приводятся сведении о стандарте (ГОСТы, ОСТы и т.д.) используемом при ее изготовлении, наличии лицензии и другие заключения специальных служб, разрешающих производство детского питания.

Компания выигрывает тем, что предполагает выпускать и реализовать продукцию, которая уже достаточно хорошо зарекомендовала себя у потребителей. Важно отметить, что компания выигрывает еще и тем, что

предлагаемый товар настолько разнообразен (молочная, мясная, кондитерская продукция), что позволит удовлетворить запросы потребителей.

Раздел 3. Цели и стратегия организации. В данном разделе охарактеризованы цели компании, определена ее миссия, обозначена стратегия поведения на рынке.

Стратегическая цель компании определена в выработке направлений развития, которое позволит ей обеспечить лидирующее положение на новой нише рынка. Добиться лидирующего положения предполагается за счет расширения ассортимента товаров, увеличения объемов продаж, сохранения и усиления конкурентных преимуществ, за счет контроля и управления ценовыми конкурентными преимуществами, за счет расширения региональных рынков сбыта.

Расширение ассортимента продаж за счет собственного производства – это одно из фундаментальных базовых стратегических решений выбранной компанией наступательной стратегии реализацию которой предполагается осуществить за счет расширения регионального присутствия ее новых

Результаты проведенного в данной главе анализа финансовой отчетности за 2015-2017 годы говорит о том, что компания получила прирост прибыли за счет сокращения продолжительности оборота капитала, за счет перехода на производство отдельных видов продуктов, за счет расширения услуг по доставке товаров и т.д. и обозначило статус конкурентоспособного предприятия на белгородском рынке и за его пределами.

4 раздел - план маркетинга. Основанием формирования маркетингового плана являются маркетинговые исследования, основанные на сборе и обработке информации из разных источников. Наибольшую достоверность предоставляет информация полученная на основе проводимых специалистами компании маркетинговых исследований. При проведении использовалось сегментирование следующих групп потребителей – это потребители приобретающие товары крупным оптом - крупные предприятия, и мелкооптовые предприятия. Позиционирование товара со стороны

конкурентных особенностей товара рассматривается по его ценовым характеристикам, по покупательским предпочтениям и имиджу производителя, по оценке качественных характеристик, на основе комбинации выгод, на основе свойств товара, которые предполагают его использование, например, для переработки, на основе решения специфических проблем.

Решению производства продуктов детского питания предшествовала большая аналитическая работа специалистов маркетинговой службы компании. Маркетинговый план включает реализацию многочисленных мероприятий по исследованию рынка отслеживанию покупательских предпочтений, а также лояльности и удовлетворенности покупателей, что особенно важно для формирования ассортимента производства.

Важно то, что исследования, проведенные маркетологами, позволили еще до начала производства выработать основные конкурентные преимущества товаров, которые собирается производить компания. Из чего сложились общие конкурентные преимущества компании как производителя товара: местоположение, стоимость производства и цена товара, объем оборота торговли, формы реализации продукции, наличие деловых связей для реализации оптом и в розницу.

5 раздел «Маркетинговая стратегия». Данный раздел включает информацию о маркетинговой стратегии и расчет потребности в средствах необходимых для реализации мероприятий для эффективной реализации.
Характеристика маркетинговой стратегии и обоснования ее выбора базируется и отражается на детализации целей маркетинга по реализации продукции, рынков сбыта, на которые компания будет ориентироваться, раскрытие и описание основных ниш отдельных сегментов рынка по каждому отдельному виду продукции, тактику конкурентной борьбы, бюджет маркетинга и т.д.

После этого определяется конкретная маркетинговая стратегия для достижения указанных целей.

6 Раздел «Анализ рынка». Данные раздел включает исследование доли рынка, которую она занимает по каждому отдельному направлению и

специализации ее деятельности. Для этого производится изучение основных конкурентов по каждому из выбранных и осуществляемых ей видов деятельности. Анализ конкурентоспособности проводимый специалистами компании позволил дать объективную оценку состояния конкурентной среды в каждом конкретном случае определить основным конкурентов по каждому отдельному виду деятельности и производства продукта который получен в результате ее осуществления. Это позволило сформировать базовую информацию о наличии определенной группы рисков и возможности их возникновения.

Прогнозируемый объем реализации продукции в ООО «Джей Ди Вилльямс Энд Компани ЛТД» представлен в таблице 4.

Для более качественного анализа мы рассчитали предполагаемый объем продаж компании. В данном случае целесообразно рассчитать долю рынка и сделать не один, а несколько вариантов расчетов и прогнозов: консервативный, наиболее вероятный и оптимистический.

Приведенный в таблице 4 сценарный метод прогнозных показателей указывает на то, что при консервативном сценарии уровень прибыли составит 500 тыс. рублей в год, что ниже, той которая планируется к получению при вероятном сценарии (0,7 млн. рублей) и при оптимистическом сценарии (1,0 млн. рублей).

Таблица 4 - Прогнозируемый объем реализации продукции в ООО «Джей Ди Вилльямс Энд Компани ЛТД» на 2018 г.

Показатели	Прогноз, тыс. руб.		
	консервативный	наиболее вероятный	оптимистический
Объем продукции	5000	6000	7000
Величина затрат, связанных с реализацией продукции	4500	5300	6000
Прибыль	500	700	1000

Приведем на рисунке 15 прогнозируемый объем реализации продукции.

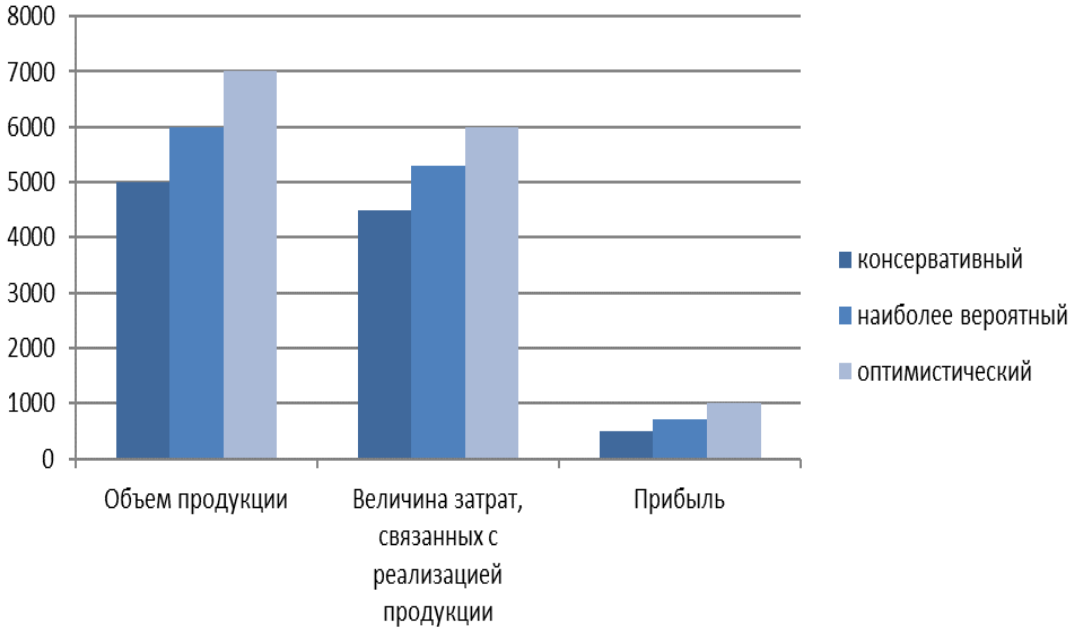


Рисунок 15- Данные сравнительного анализа финансовых результатов от реализации продукции по различным сценариям компании

Таким образом данные таблицы 4 и рисунка 15 наиболее полно отражают просчет рисков и гибкость планов компании, которые максимально учитывают возможности изменения внешней среды, и предполагают варианты поведения, в связи их изменения.

7. Ценообразование. Формирование политики ценообразования строится исходя из практических опробованных на практике подходов, используемых в компании, то есть используются общие наиболее приемлемые и апробированные методы и подходы в формировании цены, отражающие ценовую стратегию предприятия, в которой учитывается прежде всего качество продукции, от которого зависит цена, а также затраты на производство и цена конкурентов.

В формировании цены соблюдаются основные принцип ценообразования, включающие учет следующих факторов:

- качество продукции - чем выше качество, тем выше цена;

- издержки производства - чем они ниже, тем ниже цена.

При установлении цены реализации на товары или продукцию в сбытовой политике компании происходит отслеживание средней рыночной цены на аналогичную продукцию и товары, а также учитывается покупательская способность или предполагаемый спрос. Для формирования рыночной среды службой маркетинга осуществляется исследование потребительских предпочтений посредством опроса анкетирования и других форм исследования рынка. Таким образом, на основании маркетинговых исследований происходит изучение реакции потребителей как на действующие цены, так и на их повышение или снижение (т. е. расчет эластичности спроса на цену). Кроме этого, постоянное отслеживание цен на аналогичную продукцию основных конкурентов компании дает возможность оперативно реагировать на изменения рынка и вырабатывать меры которые обеспечат полноценную картину о состоянии жизненного цикла товара и позволят соизмерить конкурентную ценовую позицию товаров и продукции на данном сегменте рынка.

Отметим, что цены на продукты питания, реализуемые компанией достаточно эластичны, что и обеспечивает положительную динамику выручки имеющую место в последние три года. Это результат эффективности, используемой в управлении наступательной стратегии, с помощью использования которой компании удается производить намеченный плановый объем продаж.

Рост объемов продаж обеспечивается посредством построения эффективной схемы продвижения товара, которая исключает эффект масштаба и позволяет оптимизировать издержки обращения. Данные подход в управлении затратами на транспортировку товаров и продукции отражен в бизнес-плане и включает использование оптимальных схем логистики, которые позволяют минимизировать затраты на транспортировку, складирование и хранение. Как показывает практика в компании это стало возможным при налаживании постоянных контактов с владельцами магазинов розничной торговли, с организациями-посредниками и переработчиками, с дилерскими

сетями, осуществляющими специализированную торговлю продуктами питания и т.д. это позволило сформировать стабильную систему каналов сбыта. Для привлечения новых партнёров и потребителей товаров компании использует весь комплекс маркетинга микс, в том числе и методы стимулирования продаж, организацию послепродажного обслуживания, рекламную кампанию и формирование общественного мнения.

8. Финансовый план. В финансовом плане компании отражаются оперативные планы (отчеты) за каждый отдельный временной период и по каждому виду продукции и рынка. Анализ доходов и расходов базируется на сопоставлении данных установленных в планах и достигнутых в результате деятельности, отражаемых в отчетах по доходам и расходам по реализации продукции и т.д., которые показали, что данное предприятие за исследуемый период 2015-2017 годов увеличивает прибыль за счет основной деятельности, что демонстрирует эффективность ее организации и управления. Отчет о движении денежных средств компании показывает поступление и расходование денежных средств в процессе организационной деятельности предприятия, а баланс показывает эффективность реализации продукции.

9. Инвестиционный план. Охарактеризуем инвестиционный план исследуемого предприятия. В этом плане вся информация по инвестиционным мероприятиям представлена в запланированном графике.

К таким мероприятиям компании относятся организационные и иные затраты подготовительного периода (все затраты до запуска предприятия и реализации продукции), приобретение и производство оборудования. Анализируя инвестиционные действия компании следует выделить то, что постановка и стоимость каждого этапа были тщательно продуманы, о чем свидетельствуют результаты эффективной деятельности компании на конец 2017 года. В то же время, проведенное исследование показало, что компания не предполагала учета следующих показателей эффективности проекта: срока окупаемости (PBP); дисконтированного срока окупаемости (DPBP); чистой стоимости (NPV); внутренней нормы доходности (ВНД).

Перечисленные показатели эффективности инвестиционного проекта сами по себе не является достаточными для реализации инвестиционного проекта, но влияют на оценку проекта с точки зрения реального экономического воплощения. Для реализации инвестиционного проекта особую роль играет соотношение и распределение во времени собственных и привлеченных ресурсов, которые будут использованы для его реализации, а также другие факторы.

10. Производственный (организационный) план. Цель формирования производственного плана состоит в том, чтобы с учетом потенциала и ресурсов компании спрогнозировать качественные и количественные параметры своей деятельности на перспективу. Данный документ включает разделы с описанием технологии производства и расчета необходимых ресурсов для организации и управления компанией, необходимых для обеспечения количественного объема ее деятельности.

Рассмотрим далее основные разделы производственного плана компании. Раздел технология производства, в котором приводится описание процесса реализации товаров и продукции, а также раскрывается наличие патентов, лицензий, товарных знаков на них, приведен перечень поставщиков, с которыми фирма имеет партнерские отношения за счет которых обеспечивается выполнение требуемого объема закупок и сроки перевода денег на поставляемый товар.

Анализ организационного процесса позволяет определить последовательность операций, позволяет оценить структуру затрат на реализацию продукции и выявить перспективу их снижения и организацию поставок продукции потребителю.

Раздел ресурсы раскрывает потенциал и потребности компании в интеллектуальных, технических и трудовых ресурсах, необходимых для реализации намеченного объема продаж и производства компании. В число материальных ресурсов входят производственные помещения, транспортные средства, машины и оборудование, сырье и материалы.

11. Риски. В данном разделе бизнес-плана подробно и максимально раскрываются все виды предпринимательских рисков о рисках, характерных для компании.

В контексте бизнес-плана рассматриваются приоритетность расположения компании, наличие развитой транспортно-коммуникационной инфраструктуры, наличие производственных помещений, которые обеспечивают качественное хранение, возможность размещения необходимого количества оборудования, обеспечивающего необходимый технологический уровень процесса реализации и производства.

Интеллектуальный потенциал топ-менеджмента компании также является важной составляющей для конкурентных параметров выбора партнерских отношений со стороны инвесторов. В число сотрудников опыт и квалификационная подготовка которых представляет особый интерес для инвесторов особы интерес входя сотрудники, осуществляющие свою деятельность в качестве, например, директора по производству, директора по маркетингу, осуществляющие руководство кадровой службой, финансами и т.д. Из чего следует что важно не просто формирование организационной структуры, но и то какого уровня специалисты и руководители и как они исполняют определенные схемой функции и обязанности.

Особенности бизнес-планирования в компания состоят в том, что оно ориентировано на определение плановых финансово-экономических показателей и в нем игнорируется расчет срока окупаемости (PBP); дисконтированного срока окупаемости (DPBP); чистой стоимости (NPV); внутренней нормы доходности (ВНД), каждый из которых может рассматриваться критерием для определения факторов дающим основание для принятия проекта к реализации.

Проведенный анализ содержания основных разделов бизнес-плана компании позволил не только выявить упущения в использовании критериальных показателей оценки его эффективности, но и особенности, которые указывают на специфику ее деятельности и методов, используемых

для реализации выбранной стратегии. В тоже время исследования содержания бизнес-плана указывает на то, что он позволяет определить спектр управленческих решений для достижения поставленных компанией целей на перспективу. Исходя из этого бизнес-планирование для компании является краеугольным камнем обеспечения оценки перспективности ее деятельности позволяет и оценки потенциала для обеспечения инвестиционных качеств проекта.

Несмотря на то, что деятельность компании и выбранный ею сегмент рынка сопряжены с высоким уровнем предпринимательских риском, реализация инвестиционного потенциала в бизнес-плане является ключевым фактором ее перспективного развития и требует разработки мер по минимизации инвестиционных рисков. Произведем оценку рисков инвестиционных проектов компании, так как они специфичны и имеют различные уровни по своей напряженности т. е. при реализации отдельных проектов существенно высока вероятность получения отрицательных результатов.

Во многом это есть следствие зависимости между видами инвестиций и уровнем риска и обусловливается опасностью изменения реакции рынка на результаты деятельности фирмы после осуществления того или иного вида инвестиционного проекта. Очевидно, что риск негативных последствий инвестирования будет ниже при предложении реализации продукции, которая уже существует на рынке и выше при организации производства нового продукта, так требует затрат на его продвижения.

Производство продуктов, которые уже существуют на рынке и новых продуктов одинаково не исключает возникновения рисков и одинаков требует выработки мероприятий по их минимизации, в число которых входят:

- оптимизация производственно-технологических рисков;

- минимизация рисков изменения приоритетов в развитии организации за счет изучения жизненного цикла товаров и продукции;

- прогнозирование на основе использования математических моделей для исключения неопределенности целей компании;

- отслеживание доли рынка компании для исключения риска несоответствия существующих направлений сбыта и требований к сбыту продукции;

- выработка мер по исключению фактов неполноты или неточности информации о финансовом положении и деловой репутации участников проекта и т. д.

При учете рисков важно точно доказать возможность и перспективность инвестиционного проекта, с помощью которого при определенном уровне расходов будет обеспечен прирост значительных доходов. Финансовая и экономическая оценка инвестиционного проекта должна быть доказательством того, что он позволит компании обеспечить:

- возмещения вложенных средств за счет доходов от продажи продукции;

- получение прибыли, обеспечивающей рентабельность инвестиций не ниже желаемого для организации уровня;

- возврат инвестиций в течение установленного срока.

Выбор наилучшего варианта инвестирования осуществляется на основе альтернативных вариантов. Общая схема этого выбора включает следующие этапы:

- формулирование основных и частных целей инвестирования; определение круга задач для достижения целей и разработка подробной программы действий предприятия;

- оценка доступности и альтернативности используемых ресурсов;

- оценка и обоснование затрат и доходов на всех этапах инвестирования;

- определение общей эффективности проекта, в том числе на каждом этапе инвестиционного цикла.

Исходя из проведённого анализа можно сделать следующие выводы:

- за период с 2015-2017 гг. произошли положительные изменения в состоянии резервов компании, которые выросли на 4677 тыс. рублей и на конец 2017 года составили 6636 тыс. рублей. Следовательно, на основании результатов анализа статей пассива и актива баланса компании можно сказать, что в целом за анализируемый период 2015-2017 гг. наметилась положительная тенденция в их динамике, на что указывает увеличение резервов, статей собственного капитала и нераспределенной прибыли в том числе;

- выручка компании от реализации товаров и продукции за период 2015-2017 гг. динамично растет, что обоснованно привело к росту расходов, но темпы роста выручки опережают рост темпов расходов, что обеспечило прирост прибыли и позволяют оценить деятельность компании как эффективную;

- анализ инвестиционных действий компании указывает на то, что действия руководства компании по реализации инвестиционного проекта были последовательны и продуманы, что позволило поэтапно провести все процедуры поэтапного реализации инвестиционного проекта и обеспечить динамичный рост доходов, а на конец 2017 года получить существенный экономический эффект от принятого управленческого решения;

- оценка экономической эффективности инвестиционной деятельности компании указывает на то, что при оценке проекта не используются ряд критериальных показателей среди которых: срок окупаемости (PBP); индекс рентабельности (Pi), дисконтированный срок окупаемости (DPBP); чистая приведенная стоимость (NPV); внутренний стандарт рентабельности (IRR).

Таким образом, использование для оценки инвестиционных проектов срока окупаемости (PBP); индекса рентабельности (Pi), дисконтированного срока окупаемости (DPBP); чистой приведенной стоимости (NPV); оценки внутренней рентабельности (IRR) позволит более полно учесть риски при принятии различных инвестиционных проектов в перспективе. Это позволит обеспечить руководство компании информации о перспективности и степени предполагаемой эффективности проекта, сделает их выбор менее рискованным среди альтернативных вариантов.

Учитывая то, что на практике выбор наилучшего варианта инвестирования осуществляется на основе альтернативных вариантов необходимо акцентировать внимание на основные финансово-экономические параметры и последовательно оценить следующие его стороны:

- 1 этап: оценка общих и частных целей инвестирования и круга задач, необходимо решить для достижения целей проекта;

- 2 этап: произвести оценку доступности и альтернативности используемых в проекте ресурсов;

- 3 этап: оценка и обоснование затрат и доходов на всех этапах инвестирования;

- 4 этап: определение общей эффективности проекта, в том числе на каждом этапе инвестиционного цикла.

3 ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ БИЗНЕС-ПЛАНА ДЛЯ РАЗВИТИЯ ООО «ДЖЕЙ ДИ ВИЛЛЬЯМС ЭНД КОМПАНИ ЛТД»

3.1 Проблемы управления и пути совершенствования бизнес-плана для развития ООО «Джей Ди Вилльямс Энд Компани ЛТД»

Перспективность реализации бизнес-проекта по производству продуктов детского питания для детей в возрасте до года компанией ООО «Джей Ди Вилльямс Энд Компани ЛТД» с одной стороны основывается на анализе конкурентной среды российского рынка с другой стороны дает возможность реализовать свою миссию и корпоративную наступательную стратегию, направленную на расширение ассортимента различных групп производимых товаров.

Миссия компании состоит в том, чтобы быть надежным партнером родителям, обеспечивать здоровым питанием детей, дополняя грудное

вскармливание и способствовать их здоровому росту и развитию с первых дней жизни.

Видение цели своей деятельности заключается в том, чтобы - быть признанным бесспорным лидером на рынке детского питания.

Основные ценности компании:

- человечность – «Внимательное отношение ко всем, будь то потребитель, работник или просто друг, является нашим проводником в любых решениях и действиях»;

- гуманизм - означает участие, ответственность и уважение к другим;

- открытость –означает любознательность, живость и умение вести диалог;

- близость –означает доступность, доверие, сочувствие;

- энтузиазм - это сочетание смелости, непредвзятости и призыва.

Общество с ограниченной ответственностью «Джей Ди Уильямс энд Компани ЛТД» является субъектом экономической деятельности с образование юридического лица, в соответствии с Гражданским кодексом РФ. Как самостоятельный субъект бизнеса компанией открыт расчетный и текущие счета в национальной и иностранной валюте в коммерческих банках, она имеет печати и штампы зарегистрированные в органах юстиции и позволяющие самостоятельно вести партнерские отношения и заключать юридические сделки. Признаки и компетенции компании как юридического лица определяются уставом общества с момента его государственной регистрации в налоговых органах, органах юстиции и в органах статистики.

Корпоративная стратегия компании направлена на расширение доли на рынке производства детского питания, а расширение строится на освоении его новых сегментов за счет увеличения ассортимента по различным товарным группам. На сегодняшний день компания предлагает мамам большой ассортимент продукции для малышей – молочные смеси, детские каши, пюре и другую вкусную и полезную пищу.

Производимые товары соответствуют утвержденными Гостами и ОСТами и сертифицированы.

В частности, на сегодняшний день компания успешно производит широкий видов детского питания по следующим товарным группам:

- каши молочные: рисовая и гречневая с добавками фруктов (абрикоса, чернослива, кураги, овса) а также пшеничную кашу с добавками тыквы и бананов;

- каши безмолочные: из риса, гречки, кукурузы, а также гречневую кашу с яблоком и морковью, овсяную и пшеничную с яблоком и мультизлаковые безмолочные каши;

- фруктовые и овощные пюре, нектары и чай и др.

Ассортимент производимой продукции постоянно расширяется – это является отражением политики компании, которая стремится помочь каждой маме - чтобы ее малыш рос здоровым и сильным, потому что его здоровье начинается со здорового питания. Высокое качество питание обеспечивается за счет использования в производстве высококачественных ингредиентов. Это обеспечивается тем, что за период своей деятельности компании удалось сформировать группу постоянных и надежных поставщиков сырья, которых объединяет не только взаимовыгода экономического сотрудничества, но и общее стремление: сохранить жизнь и здоровье детей, обеспечить их полезным питанием, стать надежными партнерами для родителей.

Забота о детях строится не столько на стремлении, сколько на подходе в создании конкурентного продукта на рынке российского производства детского питания. Это доказывает конкурентоспособность качества производимого компанией продукта, например, «каша безмолочная мультизлаковая». Основная ценность данного продукта достигается благодаря сочетанию четырех видов сырья: пшеницы, риса, гречки и овса, которые идеально дополняют друг друга в созданной витаминно-микроэлементной структуре, в которой присутствует и сочетается белок, растительные жиры и углеводы. Это позволяет каше, стать в меню малыша ценным продуктом,

способным удовлетворить потребности активно растущего организма. Созданный продукт "Юнимилк" предназначен для кормления детей от 5 месяцев. Энергетическая ценность 100 грамм сухой каши составляет 1280 ккал, которая обеспечивается за счет белково-углеводного баланса и содержания в ней витаминов и минералов, соотношение которых приведено на рисунке 16.

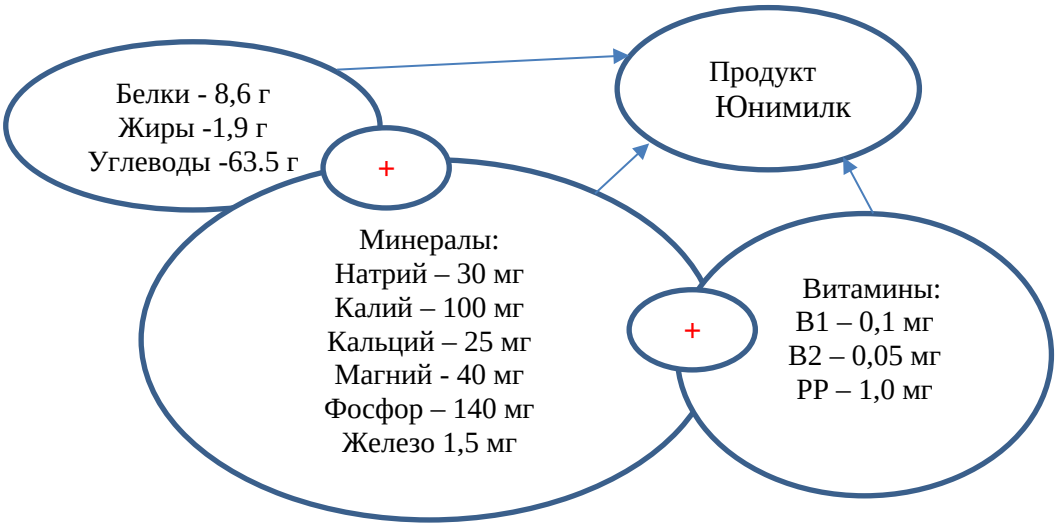


Рисунок 16 - Состав 100 грамм детского питания «Юнимилк»

Для изготовления продукта «Юнимилк» и обеспечения его производства всеми компонентами, входящими в состав продукта, приведённого на рисунке 16 и заявленной производителем энергетической ценности детского питания, требуется приобретение сырья, создание упаковки продукта, потребление электроэнергии для обеспечения технологического процесса автоматизированного производства детского питания и других затрат, которые направлены на обеспечение его качества.

Качество детского питания "Юнимилк":

1. Продукты детского питания, выпускаемые компанией, имеют европейский сертификат качества DIN ISO 9001:2000.

2. Детское питание соответствуют международным стандартам качества IFS, BRC.

3. Товары, предназначенные для питания детей от 5 месяцев сертифицированы в России и соответствуют требованиям внутреннего

законодательства к продуктам детского питания.

4. Детское питание производимое компанией соответствуют российским стандартам безопасности (заключение государственной санитарно-эпидемиологический экспертизы России).

На рисунке 17 приведем структуру затрат, формирующих себестоимость одной упаковки детского питания «Юнимилк» (каша безмолочная мультазлаковая) весом 200 гр.

Из приведенной на рисунке 17 структуры затрат на 200 грамм продукта «Юнимилк» следует, что большую долю в производственной себестоимости составляют затраты на сырье 10,5%, но они ниже, чем затраты на упаковку (14,8%) и на оплату, труда которая является объектом начисления расходов на соцнужды которые в совокупности составляют 39,8%. Производственные расходы составляющие на единицу продукции марки «Юнимилк» 20 рублей складываются исходя из затрат на содержание технологического оборудования используемого при его изготовления, которые образуют производственную структуру предприятия в которую входят консервный цех, лаборатория, а также склады, транспортный участок и котельная.



Рисунок 17 – Структура затрат на 200 грамм продукта «Юнимилк»

Исходя из рисунка 17 в полную себестоимость товаров входят коммерческие и накладные расходы, а административные расходы компенсируются в отпускной цене товара.

Цена, устанавливаемая на товары, производимые компанией выше полной себестоимости, но ориентирована и на цены аналогичных товаров, выпускаемых другими российскими производителями и зарубежными производителями – это средне равновесная рыночная цена, которая сложилась на данном сегменте рынка.

В производстве детского питания используется различное технологическое оборудование – это связано с особенностями изготовления ассортимента отдельных товарных групп, а производству консервов имеет как сходство, так и технологические различия, но несмотря на это на предприятии стремятся вести расширение производства с возможностью более полного их использования для создания новых видов и расширения ассортимента выпускаемой продукции.

К общим операциям можно отнести операции, осуществляемые с сырьем на стадии подготовительного цикла, связанные с приемкой сырья по количеству и качеству, инспектированием, предварительной подготовкой его к переработке и т.д. При подготовке ингредиентов для производства безмолочной мультимедийной каши важно качество исходного сырья, так как незапланированные потери увеличат затраты, а, следовательно, могут повлиять на рост производственной и полной себестоимости, что в конечном счете повлечет рост отпускной цены, а значит возникнет риск потери ценовой конкурентоспособности на данном сегменте рынка производства детского питания. Поэтому работа с проверенными поставщиками, в качестве продукции которых можно быть уверенными – это одна из линий партнерских отношений компании. Основным поставщиком крупы для производства детского питания является ЗАО Управляющую компанию «Про-Агро» г. Печора, произведенное

ими сырье и новый способ мойки с использованием газообразного диоксида углерода, обеспечат установленные нормы его расхода. Работа с данным поставщиком – это не только высокое качество сырья, но и возможность поставки крупного опта при, что при близости завода к базам поставщиков, позволяет оптимизировать стоимость поставок.

Однако крупные поставки увеличивают затраты на хранение поэтому необходимо вести расчеты по экономической целесообразности сверхнормативных запасов, которые снижают состояние финансовых показателей компании. Поэтому на основании расчета подготовительного, производственного и страхового запасов необходимо сформировать план закупок сырья. Исходя из того, что полная реализация продукции будет соответствовать плану сбыта отсутствие излишних запасов позволит за счет повышения оборачиваемости материальных активов, использованию эффективных способов обработки сырья, снижение затрат на хранение и т.д. позволит компании через полтора года работы обеспечить прирост прибыли в размере 11 млн. руб.

3.2 Оценка эффективности проектных мероприятий

Эффективность проектных мероприятий по развитию производства компании включает поиск эффективных способов производства продукции, сокращение непроизводительных расходов и т.д. В связи с тем, что компания никак не можно повлиять на состояние внешней конкурентной среды и ее изменчивость в период реализации проекта для обеспечения эффективной его реализации необходимо обеспечить затраты на уровне заложенных в бизнес-плане. Поэтому рассмотрим постоянные затраты, которые не изменяются при изменении объема производства. Структуру постоянных затрат необходимых для реализации компанией бизнес-проекта по запуску цеха по производству детского питания, планируемых на год представлена на рисунке 18..



Рисунок 18 - Структура постоянных расходов производства детского питания, в рублях

Согласно структуры постоянный затрат производства детского питания приведенной на рисунке 18 наибольшую долю в ней составляют затраты на сырье и материалы – 12073138 тыс. рублей (95,9%), расходы на оплату труда составляют 450,0 тыс. рублей (3,7%), а налоги на землю 52,1 тыс. рублей (0,4%), что суммарно составляет 12073640,1 тыс. рублей.

Далее приведем данные по структуре и сумме переменных затрат годового бюджета цеха детского питания, при его работе в режиме, предусмотренном бизнес-проектом и заложенных в бизнес-плане компании на рисунке 19.

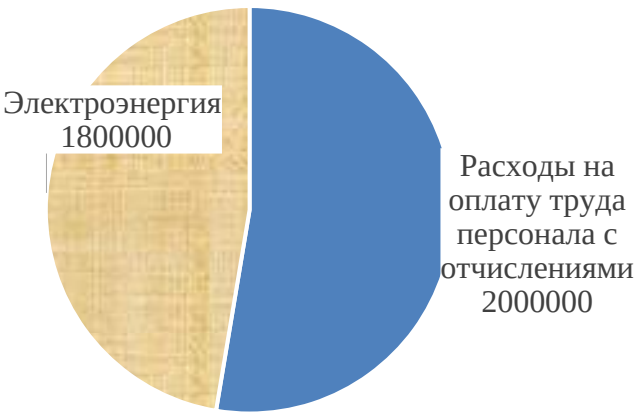


Рисунок 19 – Структура переменных расходов на реализацию бизнес-проекта за год, в рублях

Исходя из данных рисунка 19 суммарно переменные затраты на реализацию бизнес-проекта за год составят 3800000 рублей в год, причем большую долю в расходах занимают расходы на оплату труда персонала. Для определения возможности погашения произведенных при производстве детского питания затрат рассмотрим структуру предполагаемого дохода от реализации продукции цеха детского питания по установленной отпускной цене: для каш молочных -130 рублей за 1 кг, для каш безмолочных -145 рублей за 1 кг, средняя цена прочей продукции составляет 195 рублей за 1 кг.

Исходя из структуры доходов, предполагаемых компанией получить за год реализации проекта, приведенной на рисунке 20, следует, что предполагаемая выручка от реализации всех видов детского питания составит 24177299,3 тыс. рублей, что покроет переменные и постоянные затраты и обеспечит прирост балансовой, прибыли в сумме 8303,7 млн. рублей.

Таким образом, после выбора направления производства продукции для цеха детского питания для ООО «Джей Ди Вилльямс Энд Компани ЛТД», объема и структуры единовременных затрат, переменных и постоянных затрат, доходов от реализации продукции цеха, необходимо установить не только возможность получения прибыли, но и дать оценку степени прибыльности или рентабельности нового производства, а также выявить моменты деятельности нового производства которые в ходе его осуществления могут создать условия которые, например не позволят своевременно оплатить налоги, проценты по кредитам и т.д., что в конечном счете приведет к образованию непредвиденных расходов, а в ряде случаев приведет к сдерживанию экономической активности при аресте счетов налоговыми органами. Проиллюстрируем денежный поток бизнес-проекта цеха детского питания для ООО «Джей Ди Вилльямс Энд Компани ЛТД» на рисунке 20.

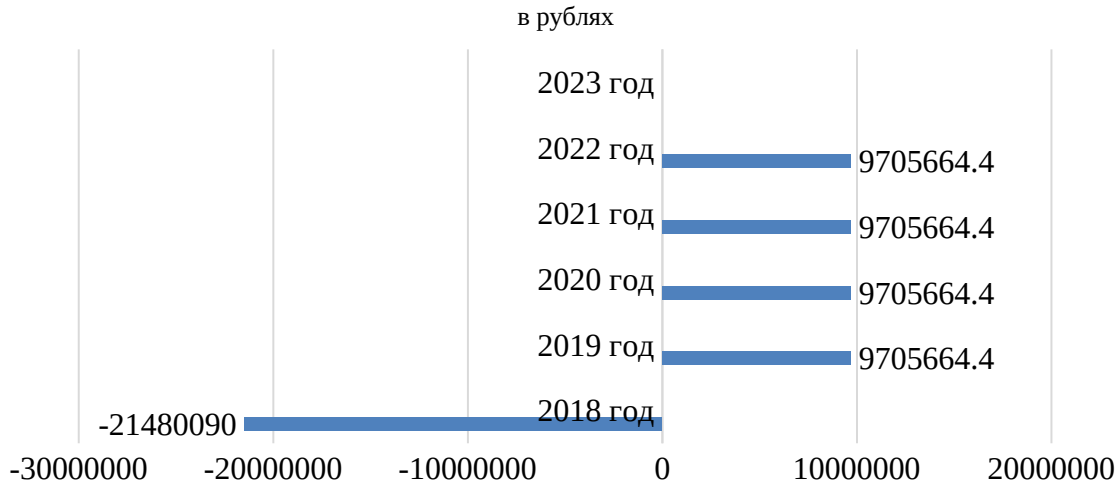


Рисунок 20 - Денежные потоки от операционной деятельности по проекту цеха детского питания

На основании данных рисунка 20 и формулы 1, по которой рассчитывается показатель NPV, позволяющий оценить изменение (увеличение) капитала компании, поэтому он является наиболее значимым. Расчет чистого приведенного дохода осуществляется по следующей формуле (1):

$$NPV = \sum CFk / (1 + d)k — \sum INVt / (1 + d)t \quad (1)$$

NPV принято считать критерием принятия проекта если он имеет положительное значение. В случае, когда необходимо сделать выбор из нескольких возможных проектов, предпочтение должно быть отдано проекту с большей величиной чистого приведенного дохода.

Важно то, что в бизнес-плане отражены результаты расчетов всех видов денежных потоков, при реализации проекта особое значение имеет операционный денежный поток, который также приведен в таблице 5.

Таблица 5 - Расчёт денежных потоков проекта

Показатели	Период

	2018 год	2019 год	2020 год	2021 год	2022 год	2023 год
Реконструкция цеха, в руб	180000	-	-	-	-	-
Стоимость обору дования, в руб.	1641900	-	-	-	-	-
Стоимость работ по установке, в руб.	164190	-	-	-	-	-
Стоимость инженерных коммуникаций, в тыс. руб.	57000	-	-	-	-	-
Стоимость инвентаря, в руб.	105000	-	-	-	-	-
Выручка от реализации продукции, млн. руб.	-	24177,299	24177,299	24177,299	24177,299	24177,299
Переменные затраты ,тыс.руб.	-	3800	3800	3800	3800	3800
Постоянные затраты, в руб	-	12073640	12073640	12073640	12073640	12073640
Амортизационные отчисления, в руб.	-	128885	128885	128885	128885	128885
Прибыль до налогов, в руб	-	11970973	11970973	11970973	11970973	11970973
Налог на прибыль, в руб.	-	2394194	2394194	2394194	2394194	2394194
Чистый операционный доход, в руб.	-	9576779	9576779	9576779	9576779	9576779
Сумма инвестиций, в руб	2148090	-	-	-	-	-
Денежный поток от операций, в руб.	-	9705664	9705664	9705664	9705664	9705664
Чистый денежный поток, в руб.	-2148090	9705664	9705664	9705664	9705664	9705664

На основании данных таблицы 5 можно сказать, что в первый год реализации поток будет иметь отрицательное значение, а в последующие положительное. При этом необходимо учитывать, что соотношение показателей NPV различных проектов не является инвариантным по отношению к изменению ставки дисконтирования. Проект, являвшийся более предпочтительным по критерию NPV при одном значении ставки, может оказаться менее предпочтительным при другом значении. Из этого также следует, что показатели PP и NPV могут давать противоречивые оценки при выборе наиболее предпочтительного инвестиционного проекта.

Для обоснованного принятия решения и учета возможных изменений ставки (соответствующей обычно стоимости инвестируемого капитала), полезно проанализировать график зависимости NPV от d.

Для стандартных денежных потоков кривая NPV является монотонно убывающей, стремящейся с ростом d к отрицательному значению, равному приведенной величине вложенных средств (∑ INVt / (1 + d)t).

Для проектов, у которых большие доходы приходятся на начальные периоды реализации, возможные изменения чистого приведенного дохода будут меньше (очевидно, такие проекты и менее рискованны, так как отдача вложенных средств происходит быстрее).

Рассчитаем NPV проекта при ставке дисконта равной ставке заемных денег (Сбербанк России) плюс рисковую ставку в размере 8,4%:

r = 0,19 + 0,084 = 0,274 или 27,4%.

Коэффициент дисконтирования определяется по формуле:

$$\alpha = \frac{1}{(1+r)^t} \qquad (2)$$

В таблице 6 представлен расчет NPV чистого дисконтированного дохода по проекту цеха детского питания для ООО «Джей Ди Вилльямс Энд Компани ЛТД».

Таблица 6 - Расчет чистого дисконтированного дохода, руб.

Период	Доходы	Сумма затрат	К дискон-тир.	Дисконтированные доходы	Дисконтированные затраты	ЧДДt	ЧТСt
0	-	2148090	1,00	0	2148090	-2148090	-2148090
1	9705664,4	-	0,62	6017511,9	-	6017511,9	3869421,9
2	9705664,4	-	0,48	4658718,9	-	4658718,9	8528140,8
3	9705664,4	-	0,38	3688152,5	-	3688152,5	12216293,3
4	9705664,4	-	0,30	2911699,3	-	2911699,3	15127992,6
5	9705664,4	-	0,23	2232302,8	-	2232302,8	17360295,4
Итого	48528322	2148090	-	19508385	2148090	17360295,4	-

Таким образом, исходя из расчета NPV, приведенного в таблице 6 он равен 17360295,4 руб. Далее необходимо рассчитать индекс рентабельности проекта цеха детского питания компании по формуле 3:

$$PI = \frac{PV}{I_0} \quad (3)$$

Расчет показал, что индекс доходности проекта цеха детского питания для ООО «Джей Ди Вилльямс Энд Компани ЛТД» составляет 8,08, то есть PI > 1, это означает, что проект экономически состоятелен и рентабелен, а значить может быть принят для реализации.

Далее рассчитаем внутреннюю норму доходности бизнес-проекта цеха детского питания, которая соответствует ставке дисконтирования, при которой текущая стоимость денежного потока совпадает с величиной вложенных средств. Нахождение данного показателя без помощи специальных средств (финансовых калькуляторов, компьютерных программ) в общем случае подразумевает решение уравнения степени n, поэтому является достаточно затруднительным. Для поиска IRR, соответствующей нормальному денежному потоку, можно использовать графический способ, учитывая, что значение NPV обращается в 0, если ставка дисконтирования совпадает со значением IRR (это легко увидеть, сравнивая формулы для расчета NPV и IRR). На этом факте основан так называемый графический способ определения IRR, которому соответствует следующая формула 4 приближенного вычисления:

IRR = d1 + NPV1 (d2 — d1) / (NPV1 — NPV2), (4)

где d1 и d2 — ставки, соответствующие некоторым положительному (NPV1) и отрицательному (NPV2) значениям чистого приведенного дохода. Чем меньше интервал d1 — d2, тем точнее полученный результат.

Критерием принятия инвестиционного проекта является превышение показателя IRR выбранной ставки дисконтирования. При сравнении нескольких проектов более предпочтительными будут проекты с большими значениями IRR. В случае нормального (стандартного) денежного потока условие IRR > d выполняется одновременно с условием NPV > 0. Принятие решения по критериям NPV и IRR дает одинаковые результаты, если рассматривается вопрос о возможности реализации единственного проекта.

Рассчитаем внутреннюю норму рентабельности проекта цеха детского питания для этого необходимо найти значение внутренней нормы рентабельности и произвести расчет ее максимального и минимального значения по формулам 5 и 6:

$$IRR_{MIN} = \sqrt[N]{\frac{\sum_{k=1}^{k=N} FV_k}{IC}} - 1$$

$$IRR_{MAX} = \frac{\sum_{k=1}^{k=N} FV_k}{IC} - 1;$$

IRRmin = 0,82

IRRmax = 21,6

NPV (0,82) = 6 165 014 руб.

NPV (21,6) = 1 717 756 руб.

IRR = 0,82+(6165014/(6165014+1717756))*(21,6-0,82) = 45,03

Расчет показал, что внутренняя норма рентабельности больше цены заемного капитала, это означает, что проект с коммерческой точки зрения выгоден. Срок окупаемости проекта цеха детского питания компании определим на основании использования графического метода через построение графика изменения значений «Чистого дисконтированного дохода» который отражен на рисунке 21.

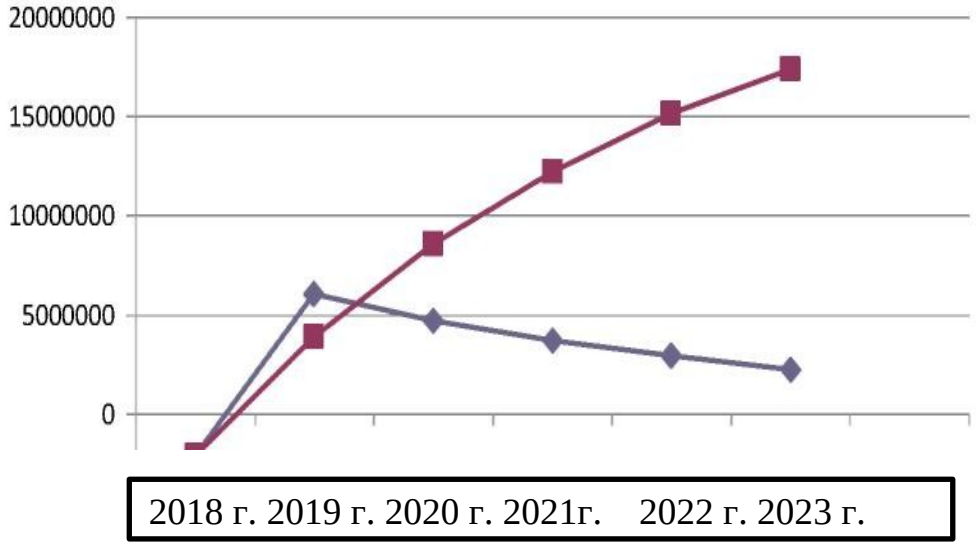


Рисунок 21 - Срок окупаемости проекта цеха детского питания

Из рисунка 21 следует, что на основании графика срок окупаемости предлагаемого проекта цеха детского питания составит 1 год 9 месяцев.

Проведя исследование бизнес-плана инвестиционного проекта компании можно сказать, что обоснованность решения его реализации строится исходя из действующей экономической ситуации и цена на все виды ресурсов. Недостатком следует считать то, что в проекте не учтены инфляционные изменения, которые повлекут изменение цен на сырье и материалы, повысятся транспортные расходы и т.д. Стабильность запланированных расходов – это одно из упущений в бизнес-плане. Поэтому необходимо пересмотреть динамику и структуру расходов, использовать более эффективные методы для прогнозирования затрат и доходов. Объем доходов также будет изменяться, так как рост затрат потребует для обеспечения прибыли, что повлечет за собой изменения и цены на производимые компанией товары.

Таким образом, можно сделать следующие выводы:

- расчеты показали, что чистый дисконтированный доход по проекту цеха детского питания ООО «Джей Ди Вилльямс Энд Компани ЛТД» равен 17360295,4 руб., внутренняя норма доходности равна 35,03, срок окупаемости проекта составляет 1 год 9 месяцев.

На основании полученных значений показателей проекта цеха детского питания для ООО «Джей Ди Вилльямс Энд Компани ЛТД» можно говорить о том, что проект выгоден и его можно рекомендовать к внедрению, т. к. за 1 год 9 месяцев предприятие сможет окупить начальные затраты, оплатить проценты по кредиту и получить чистый доход.

Однако следует учесть динамику развития рынка и инфляцию, которая неизбежна в условиях рынка и поэтому должна быть учтена в планируемых доходах и расходах, для чего необходимо использовать более эффективную методику прогнозирования – это позволит повысить степень надёжности и достоверности параметров бизнес-плана, снизит степень риска реализации инвестиционного проекта.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В соответствии с поставленной в работе целью и задачами, решенными для ее достижения проведенные в работе исследования, позволили сделать следующие выводы:

- в практике бизнеса бизнес-план с одной стороны рассматривается как процесс планирования и как инструмент внутрифирменного управления и является документом разработка которого предполагает возможность достижения экономического успеха в условиях изменчивости конкурентной рыночной среды, а с другой инструментом реализации потенциала или его создания для его обеспечения и финансово-экономической стабильности;

- исходя из функций бизнес-планирования, ключевой является централизация вопросов всех использования всех видов ресурсов необходимых

для роста капитала предприятия, поэтому как форма бизнес-план представляет бизнес-предложение для внутренних перспектив развития субъекта бизнеса, а также для развития партнерских отношений с банками, инвесторами и т.д.:

- особенность бизнес-планирования экономической деятельности субъекта малого бизнеса в условиях рыночной экономики состоит в том, что документ не просто отражающий прогнозные показатели итогов финансово-экономической деятельности за отдельный временной период, а отражение стратегии поведения предприятия на выбранном сегменте рынка требующий эффективного управления, рационального привлечения и использования всех видов ресурсов, позволяющий вести контроль быть гибким управленческим инструментом в условиях неопределенности рынка.

Анализ организации бизнес-планирования строился на исследования содержания всех разделов бизнес-плана и источников их информационного наполнения. На основании проведенного аналитического исследования можно сделать следующие выводы:

- в 2015 году компания перешла от сметного планирования к использованию бизнес-планирования. Разработка бизнес-плана производства и реализации продукции позволило обосновать параметры и перспективность инвестиционной деятельности с учетом специфики механизма проектного финансирования и технических и экономических параметров инвестиционного проекта и выработки мероприятий по минимизации рисков, связанных с его реализацией, необходимых не только для возврата вложенных средств в него средств, но и максимизации доходов от его реализации;

- анализ инвестиционных действий компании указывает на то, что действия руководства компании по реализации инвестиционного проекта были последовательны и продуманы, что позволило поэтапно провести все процедуры поэтапного реализации инвестиционного проекта и обеспечить динамичный рост доходов, а на конец 2017 года получить существенный экономический эффект от принятого управленческого решения;

- оценка экономической эффективности инвестиционной деятельности компании указывает на то, что при оценке проекта не используются ряд критериальных показателей среди которых: срок окупаемости (PBP); индекс рентабельности (Pi), дисконтированный срок окупаемости (DPBP); чистая приведенная стоимость (NPV); внутренний стандарт рентабельности (IRR).

Проведенный в работе анализ и оценка инвестиционного проекта производства продукции детского питания позволяла определить что, несмотря на то, что для оценки проекта предлагаемые показатели в расчет не принимались, но данный проект цеха детского питания ООО «Джей Ди Вилльямс Энд Компани ЛТД» выгоден и сточки зрения его окупаемости которая составила за 1 год 9 месяцев и с точки зрения доходности, так как компания в кратчайшие сроки сможет окупить начальные затраты, оплатить проценты по кредиту и получить чистый доход.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Ассорина Г.В. Управление инновационными процессами в экономических системах: базовые принципы / Г.В. Ассорина// Проблемы теории и практики управления. – 2016. - № 5. – С. 15-17.
2. Афонин А.С. Роль инновационных процессов в обеспечении конкурентоспособности промышленных предприятий: взаимосвязь знаний и инноваций [Электронный источник]// Сборник материалов Второй международной научно-практической конференции «Проблемы развития инновационно-креативной экономики». – Режим доступа: http://econference.ru/blog/conf06/218.html
3. Басовский Л. Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2013. - С. 259.
4. Бубенок Е.А. Инвестиционная привлекательность как критерий конкурентоспособности инновационной компании/ Е.А. Бубенок // Журнал «Российское предпринимательство». –2018. - №8 - С. 382-383.

5. Бугулов Э.Р. Планирование на предприятии: учебник / Э.Р. Бугулов, А.Ю. Богомолов, В.А. Горемыкин. – М.: Информационно-издательский дом «Филинъ», 2016. – 328 с.

6. Владимиров В.Н. Инновационный менеджмент: учеб.пособие / В.Н. Владимиров; ВятГУ, СЭФ, каф. УП. – Киров: Изд-во ВятГУ, 2015. – 110 с.

7. Гапонов К. Взаимосвязь стратегического планирования, бизнес-планирования и бюджетирования.// Финансовая газета. Региональный выпуск, 2017, 2 авг. (№ 31) .- С. 14; 9 авг. (№ 32) .- С. 14 .-18.

8. Горемыкин В. А.. Энциклопедия бизнес-планов: методика разработки, 75 реальных образцов бизнес-планов. - Изд. 2-е.- М.: Ось-89, 2015.- С. 1119.

9. Горлов, В. В. Книга директора магазина: практ. рекомендации / В. В. Горлов // 2-е изд., улучшен. и доп. –СПб. : Питер, 2018. – 368 с.

10. Гражданкина Е. Производственное планирование: принципы, методы и виды //Финансовый менеджер . - 2017.- № 11. - С. 17-20.

11. Грибов В.Д. Экономика предприятия: учебник / В.Д. Грибов, В.П. Грузинов. - Практикум. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 336 с.

12. Гусев С. А., Юдин А. В. Главное - планово вложить: инвестиционное планирование, как инструмент реализации стратегических целей фирмы. - //Российское предпринимательство. - 2016. - № 7. - С. 97-100.

13. Дорофеев В.Д. Инновационный менеджмент: учебное пособие / В.Д. Дорофеев, В.А. Дресвянников. – Пенза: Изд-во Пенз. гос. ун-та, 2014. - 189 с.

14. Климанова А. П. Роль инноваций в обеспечении конкурентоспособности предприятий / А.П. Климанова // Молодой ученый. — 2015. - №3. — С. 441-443.

15. Клюкач В.А. Управление маркетингом в системе планирования АПК // Экономика сельского хозяйства России. - 2018. - № 1. - С. 27-28.

16. Ковалев В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / В.В. Ковалев, О.Н. Волкова. – М.: Велби, 2015. – 424 с.

17. Лапыгин Ю. Н., Лапыгин Д.Ю. Бизнес-план: стратегии и тактика развития компании: практическое пособие. - М.: ОМЕГА-Л, 2017. - С.350.

18. Липсиц И.А. Бизнес-план – основа успеха: Практическое пособие / И.А. Липсиц. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Дело, 2016. – 112 с.

19. Лисицын А.Б. Рынок мяса и мясных продуктов России / Т.Н. Леонова , Н.А. Юмашева // Всё о мясе. — 2019.- № 2.- С. 7-11.

20. ЛюбановаТ.П. Стратегическое планирование на предприятии: учебное пособие / Т.П. Любанова, Л.В. Мясоедова, Ю.А. Олейникова. – М.: «Издательство ПРИОР», 2016. – 272 с.

21. Максютов А. А. Бизнес-планирование развития предприятия. - М.: Альфа-Пресс, 2016. - С. 287.

22. Маниловский Р. Г. и др. Бизнес-план: метод, материалы. / Под ред. Н. А. Колесниковой, А. Д. Миронова/ - Изд. 3-е.- М.: Финансы и статистика, 2014. - С. 254.

23. Молчанов Н.Н. Инновационный процесс: Организация и маркетинг. – СПб.: СПбГУ, 2015. –192 с.

24. Морошкин В.А. Бизнес-планирование: учебное пособие для образовательных учреждений среднего профессионального образования. – М.: ФОРУМ, 2017. - С. 254.

25. Мочерный С. В., Некрасова В. В. Основы организации предпринимательской деятельности: учебник для вузов.- М.: Приор, 2016.-С. 221.

26. Организация и планирование производства в пищевой промышленности / М.М. Писчиков, А.Ф. Метс, Ф.И. Щепилов. – М.: Легкая и пищевая промышленность, 2019. – 328 с.

27. Орлова Е. Р. Бизнес-план: методика составления и анализ типовых ошибок. - Изд. 6-е. - М.: ОМЕГА-Л, 2017. - С. 159.

28. Орлова Е. Р. Бизнес-план: основные проблемы и ошибки, возникающие при его написании. - Изд. 3-е. - М.: ОМЕГА-Л, 2015. - С. 151.

29. Осянин Д.Н. Инвестиции в инновационные проекты мясной отрасли / Д.Н. Осянин, В.Б. Дардик// Сборник трудов конференции по социально-экономическим и правовым проблемам.- 2016. - №6.- С.106-108.

30. Парахина В. Н. Стратегический менеджмент: учебник по специальности "Менеджмент организации". - Изд. 3-е. - М.: КноРус, 2017. - С.495.

31. Пейли Нортон. Успешный бизнес-план = Successful business planning: от стратегических целей к плану действий на один год: с примерами из практики реальных компаний /Пер. с англ. /. - М.: ЭКСМО, 2017. - С. 411.

32. Пелих А.С. Бизнес-план или как организовать собственный бизнес. - Изд. 2-е. - М.: Ось-89, 2012. – С. 397.

33. Петухова С. В. Бизнес-планирование: практическое пособие. - М.: ОМЕГА-Л, 2016. - С. 171.

34. Попов П.К. Экономика пищевой промышленности / П.К. Попов, Ю.А. Колобаев. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Легкая и пищевая промышленность, 2016. – 360 с.

35. Прокофьев Ю.С. Экономическая оценка инвестиций: учебное пособие / Ю.С. Прокофьев, Е.Ю.Калмыкова. – Томск: Изд-во ТПУ, 2016. – 120 с.

36. Рыжакина Т.Г. Менеджмент предприятия: учебное пособие / Т.Г. Рыжакина. – Томск: Изд-во ТПУ, 2015. – 183 с.

37. Сборник бизнес-планов с комментариями и рекомендациями / Под ред. В.М. Попова. – Изд. 5-е, перераб. и доп. – М.: КноРус, Издательство ГНОМ и Д, 2016. – 360 с.

38. Сидоров Д.В. Энциклопедия маркетинга. – [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/btl/merchandising_effectiveness.htm?printversion

39. Столпова Е.С. Финансовый менеджмент: теория и практика. - Изд. 3-е. – М.: Перспектива, 1998. – С.231.

40. Сухова Л. Ф. Практикум по разработке бизнес-плана и финансовому анализу предприятия: учебное пособие для вузов. - М.: Финансы и статистика, 2017. - С. 159.

41. Терехин. В.И. Финансовое управление фирмой. - М.: Экономика, 1998. – С. 279.

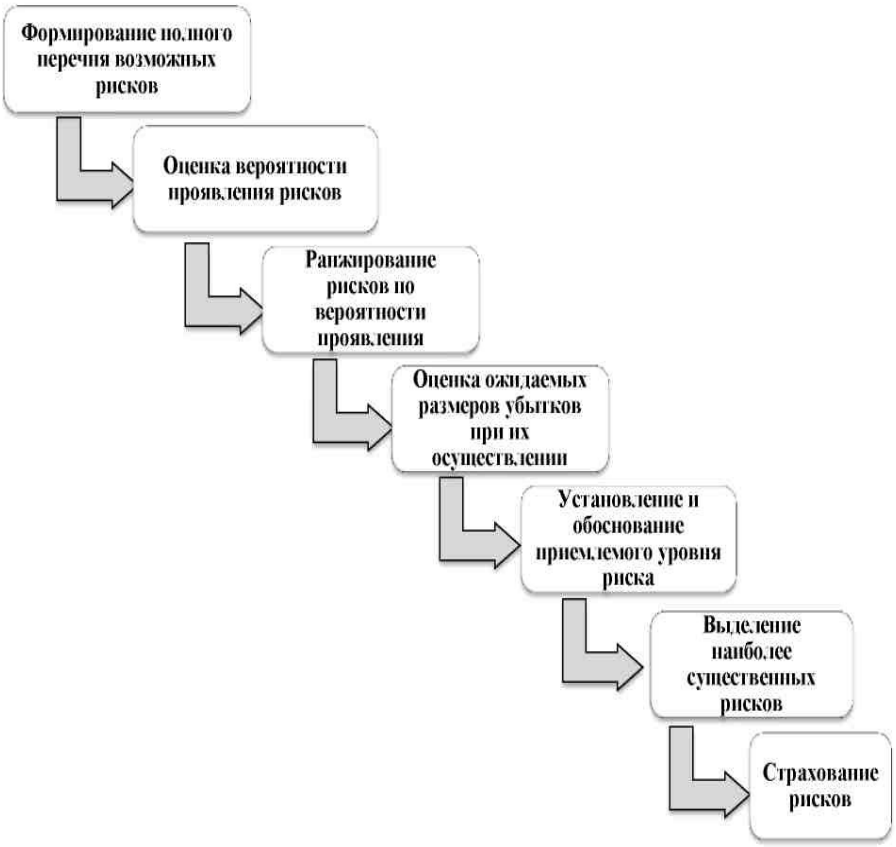
42. Титова Е.В. Управление рисками инновационной деятельности предприятий мясной промышленности // Российское предпринимательство. – 2016. – № 1. – С. 125-128.

43. Форд, Б. Руководство Ernst&Young по составлению бизнес-планов / Б. Форд, Д. Борнстайн, П. Пруэтт. – М. : Альпина, 2016. – 258 с.

44. Хучек М. Инновации на предприятиях и их внедрение / М. Хучек. – М.: Луч, 2016. – 106 с.

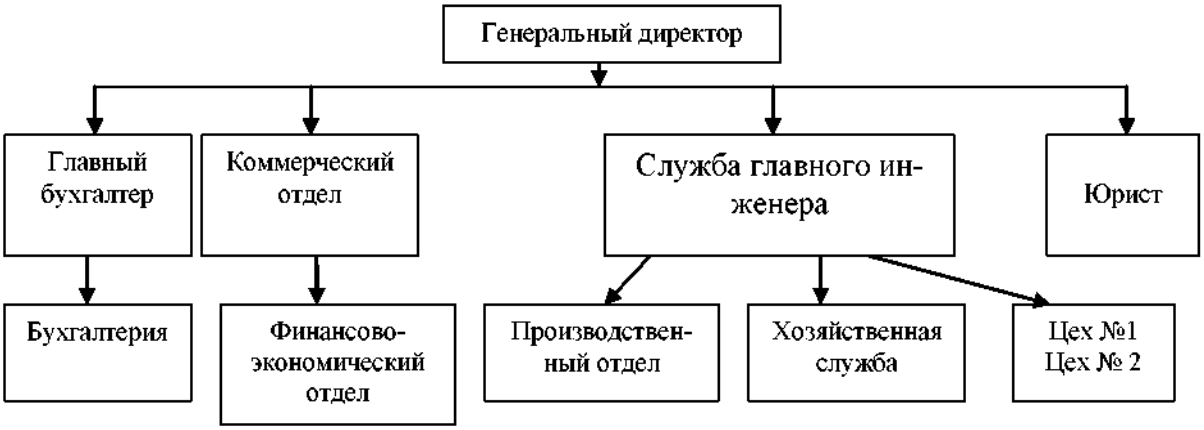
ПРИЛОЖЕНИЕ

Приложение 1



Структура раздела бизнес-плана «Анализ проектных рисков»

Приложение 2



Организационная структура ООО «Джей Ди Вилльямс Энд Компани ЛТД»

Приложение 3

ОТЧЕТ О ПРИБЫЛЯХ И УБЫТКАХ за 2015г.

		КОДЫ
	Форма № 2 ОКУД	0710002
	Дата (год, месяц, число)	
Организация ООО «Джей Ди Вилльямс Энд Компани ЛТД»	по ОКПО	
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	
Вид деятельности Розничная тор	по ОКВЭД	
	по ОКОПФ / ОКФС	
Организационно-правовая форма / форма собственности /	по ОКЕИ	
Единица измерения: тыс. руб. / млн. руб. (ненужное зачеркнуть)		384/385

Показатель	Код	За отчетный период	За аналогичный период предыдущего года
1	2	3	4
I. Доходы и расходы по обычным видам деятельности			
Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей)	010	**10923521**	**157256**
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	020	**10162332,1**	**153854,86**
Валовая прибыль	029	**761188,9**	**3401,14**
Коммерческие расходы	030	**110370,9**	**105261,14**
Управленческие расходы	040		
Прибыль (убыток) от продаж	050	**650818**	**(101860)**
Прочие доходы и расходы			
Проценты к получению	060		
Проценты к уплате	070		
Доходы от участия в других организациях	080		
Прочие доходы	090		
Прочие расходы	100	**1144463**	
Прибыль (убыток) до налогообложения	140	**(493645)**	**(101860)**
Отложенные налоговые активы	141		
Отложенные налоговые обязательства	142		
Текущий налог на прибыль	150		
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	190	**(493645)**	**(101860)**
СПРАВОЧНО			
Постоянные налоговые обязательства (активы)	200		
Базовая прибыль (убыток) на акцию			
Разводненная прибыль (убыток) на акцию			

Расшифровка отдельных прибылей и убытков

Показатель	Код	За отчетный период		За аналогичный период предыдущего года	
		прибыль	убыток	прибыль	убыток
1	2	3		5	
Штрафы, пени и неустойки, признанные или по которым по-лучены решения суда (арбитражного суда) об их взыскании					
Прибыль (убыток) прошлых лет					
Возмещение убытков, причиненных неисполнением или ненадлежащим исполнением обязательств					
Курсовые разницы по операциям в иностранной валюте					
Отчисления в оценочные резервы		x		x	
Списание дебиторских и кредиторских задолженностей, по которым истек срок исковой давности					

Руководитель _____ (подпись) (расшифровка подписи)

Главный бухгалтер _____ (подпись) (расшифровка подписи)

(дата)

Приложение 4

ОТЧЕТ О ПРИБЫЛЯХ И УБЫТКАХ за 2017 г.

		КОДЫ
	Форма № 2 ОКУД	0710002
	Дата (год, месяц, число)	
Организация ООО «Джей Ди Виллямс Энд Компани ЛТД»	по ОКПО	
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	
Вид деятельности	по ОКВЭД	
	по ОКОПФ / ОКФС	
Организационно-правовая форма / форма собственности /	по ОКЕИ	
Единица измерения: тыс. руб. / млн. руб. (ненужное зачеркнуть)		384/385

Показатель	Код	За отчетный период	За аналогичный период предыдущего года
1	2	3	4
I. Доходы и расходы по обычным видам деятельности			
Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей)	010	**14175939**	**9289495**
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	020	**12119263**	**8578145,4**
Валовая прибыль	029	**2056676**	**711349,6**
Коммерческие расходы	030	**125907**	**122202,6**
Управленческие расходы	040		
Прибыль (убыток) от продаж	050	**1930769**	**589147**
Прочие доходы и расходы			
Проценты к получению	060		
Проценты к уплате	070		
Доходы от участия в других организациях	080		
Прочие доходы	090		
Прочие расходы	100	**1766267**	**1319557**
Прибыль (убыток) до налогообложения	140	**164502**	**(730410)**
Отложенные налоговые активы	141		
Отложенные налоговые обязательства	142		
Текущий налог на прибыль	150		
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	190	**164502**	**(730410)**
СПРАВОЧНО			
Постоянные налоговые обязательства (активы)	200		
Базовая прприбыль (убыток) на акцию			
Разводненная прибыль (убыток) на акцию			

Расшифровка отдельных прибылей и убытков

Показатель	Код	За отчетный период		За аналогичный период предыдущего года	
		прибыль	убыток	прибыль	убыток
1	2	3		5	
Штрафы, пени и неустойки, признанные или по которым по-лучены решения суда (арбитражного суда) об их взыскании					
Прибыль (убыток) прошлых лет					
Возмещение убытков, причиненных неисполнением или ненадлежащим исполнением обязательств					
Курсовые разницы по операциям в иностранной валюте					
Отчисления в оценочные резервы		x		x	
Списание дебиторских и кредиторских задолженностей, по которым истек срок исковой давности					

Руководитель _____ (подпись) (расшифровка подписи)

Главный бухгалтер _____ (подпись) (расшифровка подписи)

_____ (дата)

Приложение 5

Структура агрегированного баланса

Наименование	2015 г.	2015 г.	2017 г.	Абсол. отклонения +,-	Темп прироста, %	Удельный вес, %
Актив						
Внеоборотные активы, в тыс. руб.	11080	12512	12931	1851	16,71	2,51
Оборотные активы, в тыс. руб	21288	47145	22268	980	4,6	-2,51
Запасы и затраты, в тыс. руб	3247	15194	12452	9205	283,49	25,34
Краткосрочная дебиторская задолженность, в тыс. руб	15495	29044	9813	-5682	-36,67	-19,99
Денежные средства и финансовые вложения, в тыс. руб	2546	2907	3	-2543	-99,88	-7,86
Баланс, в тыс. руб	32368	59657	35199	2831	8,75	-
Пассив, в тыс. руб						
Собственный капитал, в тыс. руб	1969	4199	6646	4677	237,53	12,80
Долгосрочные пассивы, в тыс. руб	14950	14944	13082	-1868	-12,49	-9,02
Займы и кредиты, в тыс. руб	14788	14313	12727	-2061	-13,94	-9,53
Прочие долгосрочные пассивы, в тыс. руб	162	631	355	193	119,14	0,51
Краткосрочные пассивы, в тыс. руб	15449	40514	15471	22	0,14	-3,78
Займы и кредиты, в тыс. руб	5900	9388	4426	-1474	-24,98	-5,65
Кредиторская задолженность, в тыс. руб	9549	31126	11045	1496	15,67	1,88
Баланс, в тыс. руб.	32368	59657	35199	2831	8,75	-

Приложение 6

Анализ финансовой устойчивости по абсолютным и относительным показателям

Наименование показателей	Годы			Абсолютное отклонение (+; -)		Относительное отклонение (%)	
	2015 год	2016 год	2017 год	2016 г. к 2015 г.	2017 г. к 2015 г.	2016 г. к 2015 г.	2017 г. к 2015 г.
Излишек источников собственных оборотных средств	-12 358	-23 507	-18 737	11149	-6 379	90,2	-51,62
Излишек источников собственных средств	2 592	-8 563	-5 655	-5971	-8 247	-230,3	-318,17
Излишек общей величины всех источников для формирования запасов и затрат	8 492	825	-1 229		-9 721		-114,47
Коэффициент автономии	0,06	0,07	0,19	0,01	0,13	16,66	210,38
Коэффициент отношения заемных и собственных средств	15,44	13,21	4,30	-2,23	-14,44	-11,14	-71,15
Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных средств	1,92	3,77	1,72	1,85	-0,20	96,35	-10,37
Коэффициент отношения собственных и заемных средств	0,06	0,08	0,23	0,02	0,17	33,33	259,35
Коэффициент маневренности	-0,54	-0,43	-0,32	0,11	0,22	20,37	40,84
Коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными средст	1,80	0,44	0,55	-1,36	-1,25	-20,8	-69,65
Коэффициент имущества производственного назначения	0,44	0,46	0,72	0,02	0,28	4,54	62,92
Коэффициент долгосрочно привлеченных заемных средств	0,88	0,78	0,66	-0,1	-0,22	-11,36	-24,95
Коэффициент кратко срочной задолженности	19,41	16,93	15,50	-2,48	-3,91	-12,77	-20,13
Коэффициент кредиторской задолженности	31,41	56,13	38,68	24,72	7,27	78,7	23,14

Приложение 7

Показатели деловой активности (в днях и оборотах)

Наименование показателей	Годы			Абсолютное отклонение (+; -)		Относительное отклонение (%)	
	2015	2016	2017	2016 г. к 2015 г.	2017 г. к 2015 г.	2016 г. к 2015 г.	2017 г. к 2015 г.
Отдача активов, дней	88,94	119,3	74,31	30,36	-36,01	34,13	-40,49
Оборачиваемость оборотных активов, дней	58,49	88,71	54,38	30,22	51,66	-4,11	-7,02
Коэффициент оборачиваемости запасов	9,58	42,64	20,54	33,06	345	10,96	114,4
Коэффициент оборачиваемости текущих активов, дней	58,49	88,71	54,38	30,22	51,66	-4,11	-7,02
Коэффициент оборачиваемости дебиторской	42,58	57,74	30,44	15,16	-22,75	35,6	-53,44
Коэффициент оборачива-	26,24	52,73	33,04	26,49	-10,11		-38,51
емости кредиторской задолженности, дней						100,9	
Отдача собственного капитала, дней	5,41	8	8,50	2,59	1,34	47,8	24,74
Оборачиваемость материальных запасов,	7,80	39,32	19,38	31,52	404,1	11,58	148,46
Оборачиваемость дебиторской задолженности, дней	42,58	75,30	15,37	32,72	-27,20	76,8	-63,89
Оборачиваемость кредиторской задолженности, дней	26,24	80,70	17,30	54,46	-8,93	207,54	-34,05
Производственный цикл, дней	26,24	80,70	17,30	54,46	-8,93	207,54	-34,05
Чистый цикл, дней	24,14	33,92	17,45	9,78	40,51	-6,69	-27,71
Отдача активов, об.	4,10	3,06	4,91	-1,04	2,79	-25,36	68,01
Оборачиваемость оборотных активов, об.	6,24	4,11	6,71	-2,13	4,46	-34,13	71,42
Коэффициент оборачиваемости запасов	38,11	8,56	17,77	-29,55	-77,53	-20,34	-53,37
Коэффициент оборачиваемости текущих активов, об.	6,24	4,11	6,71	-2,13	-34,13	0,47	7,5
Коэффициент оборачиваемости дебиторской	8,57	6,32	11,99	-2,25	-26,25	3,42	39,9