

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент
Направленность (профиль) образовательной программы Менеджмент органи-
зации

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой
- *A. Vasif* - А.В. Васильева
« 06 » 06 2018 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Совершенствование управления дебиторской задолженностью АО
«Дальневосточная распределительная сетевая компания»

Исполнитель
студент группы 472 - об 1

05.06.2018 *EN*

Е.А. Новикова

Руководитель
доцент, к. э. н.

06.06.2018 - *A. Vasif*

А.В. Васильева

Консультант
по экономической части
доцент, к. э. н.

06.06.2018 - *A. Vasif*

А.В. Васильева

Нормоконтроль

05.06.2018 *EMaZ*

Е.О. Матеишена

Благовещенск 2018

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой

- А.В. Васильева А.В. Васильева
подпись И.О. Фамилия

« 15 » 01 2018 г.

ЗАДАНИЕ

К бакалаврской работе студента Новиковой Екатерины Андреевны

1. Тема бакалаврской работы (проекта) Совершенствование управления дебиторской задолженностью АО «Дальневосточная распределительная сетевая компания»
(утверждено приказом от 29.12.2017 № 3300-УО)
2. Срок сдачи студентом законченной работы (проекта) 05.06.18 г.
3. Исходные данные к бакалаврской работе (проекту): учебная литература, периодические издания, интернет источники, бухгалтерская финансовая отчетность предприятия
4. Содержание бакалаврской работы (проекта) (перечень подлежащий проработке вопросов):
 - 1 Теоретические основы исследования дебиторской задолженности
 - 2 Анализ дебиторской задолженности АО «ДРСК»
 - 3 Разработка мероприятий по совершенствованию управления дебиторской задолженностью АО «ДРСК»
5. Перечень материалов приложения: (наличие чертежей, таблиц графиков, схем, программных продуктов, иллюстрированного материала и т.п.) Бухгалтерский баланс АО «ДРСК»; Отчет о финансовых результатах АО «ДРСК»; Организационная структура АО «ДРСК»; Сравнительный анализ оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности АО «ДРСК» за 2015-2017 гг.; Должностная инструкция руководителя комиссии по управлению дебиторской задолженностью АО «ДРСК»; Структура дебиторской задолженности АО «ДРСК»
6. Консультанты по бакалаврской работе (проекту) (с указанием относящихся к ним разделов)
7. Дата выдачи задания 15.01.18 г.
Руководитель бакалаврской работы (проекта) Васильева Анжелика Валерьевна, доцент,
к.э.н.

Фамилия, Имя, Отчество, ученая степень, ученое звание

Задание принял к исполнению (дата): 15.01.18 г.

(подпись студента)

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 65 с., 25 таблиц, 17 рисунков, 24 источника, 3 приложения.

ПЛАНИРОВАНИЕ, БИЗНЕС-ПЛАН, ОЦЕНКА ОТРАСЛИ, ОБЩЕСТВЕННОЕ ПИТАНИЕ, ВНЕШНЯЯ СРЕДА, ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА, ПРОИЗВОДСТВО, ОРГАНИЗАЦИЯ, МАРКЕТИНГ, ФИНАНСЫ, РИСКИ.

Целью написания выпускной квалификационной работы является совершенствование управления дебиторской задолженностью АО «Дальневосточная распределительная сетевая компания».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты дебиторской задолженности;
- проанализировать внешнюю и внутреннюю среду функционирования предприятия;
- рассчитать все необходимые затраты;
- рассчитать экономическую эффективность проекта;
- оценить риски проекта.

Бакалаврская работа состоит из: введения, трех глав, заключения, библиографического списка и приложений.

В первой главе рассмотрены теоретические аспекты бизнес-планирования: бизнес-планирование как основной инструмент предпринимательской деятельности; риски в бизнес-планировании.

Во второй главе проведен анализ внешней и внутренней среды функционирования предприятия. Третья глава – разработка бизнес-плана.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение

1 Теоретические основы исследования дебиторской задолженности

1.1 Сущность и классификация дебиторской задолженности

1.2 Особенности учета дебиторской задолженности

1.3 Система показателей дебиторской задолженности

2 Анализ дебиторской задолженности АО «ДРСК»

2.1 Краткая характеристика АО «ДРСК»

2.2 Анализ динамики и структуры дебиторской задолженности АО «ДРСК»

2.3 Расчет и анализ специальных показателей дебиторской задолженности АО «ДРСК»

2.4 Сравнительный анализ кредиторской и дебиторской задолженности АО «ДРСК»

3 Разработка мероприятий по снижению дебиторской задолженностью АО «ДРСК»

3.1 Разработка альтернативных вариантов по снижению дебиторской задолженности и выбор оптимального решения

3.2 Механизм реализации оптимального решения

3.3 Оценка качества и ожидаемой эффективности принятого решения

Заключение

Библиографический список

Приложения

ВВЕДЕНИЕ

Экономика России на современном этапе развития характеризуется дефицитом денежных средств и неплатежеспособностью многих предприятий, что вызывает рост дебиторской задолженности фирм. Поэтому вопросы эффективного управления дебиторской задолженностью, направленные на увеличение объема реализации за счет расширения продажи продукции в кредит надежным клиентам и обеспечение своевременной инкассации долга имеют большую актуальность и являются важной задачей финансового менеджмента.

Низкая ликвидность дебиторской задолженности - ключевая проблема почти каждой организации. В свою очередь, она делится на несколько других проблем: оптимальный объем, скорость оборота, качество дебиторской задолженности. Поэтому, встает вопрос - как следует управлять такого рода инвестициями?

Политика управления дебиторской задолженностью, как часть общей политики управления оборотными средствами, заключается в оптимизации общего размера этой задолженности и обеспечении своевременного ее взыскания.

Целью управления дебиторской задолженностью можно считать оптимизацию ее величины, поскольку на предприятие оказывает негативное влияние как увеличение размера дебиторской задолженности, так и резкое ее снижение. Так, с одной стороны, получение платежей от должников порой является значимым источником поступления средств на предприятие, и резкое снижение дебиторской задолженности может быть негативным сигналом, свидетельствующим о снижении объема реализации (потеря покупателей продукции или о сокращении продажи в кредит). С другой стороны, предприятия не заинтересованы в росте дебиторской задолженности, так как она представляет собой отвлечение денежных средств из оборота и, как

следствие, возрастает потребность в привлечении дополнительных ресурсов для своевременного погашения своих обязательств.

В основе управления дебиторской задолженностью лежит принятие финансовых решений относительно:

- учета дебиторской задолженности на каждую отчетную дату;
- диагностического анализа состояния и причин, в силу которых у фирмы сложилось негативное положение с ликвидностью дебиторской задолженности;
- разработка, адекватной состоянию дел фирмы, кредитной политики и внедрения в практику современных методов управления дебиторской задолженностью;
- контроля за текущим состоянием дебиторской задолженности.

Предмет исследования данной работы - система специальных показателей в изучении дебиторской задолженности.

Объект исследования - дебиторская задолженность АО «ДРСК».

Целью курсовой работы является исследование дебиторской задолженности АО «ДРСК». В соответствии с поставленной целью вытекают следующие задачи:

- ознакомиться с понятием дебиторской задолженности;
- выявить причины дебиторской задолженности в АО «ДРСК»;
- изучить структуру дебиторской задолженности АО «ДРСК»
- разработать мероприятия по снижению дебиторской задолженности АО «ДРСК».

В первой части работы рассмотрены теоретические вопросы применения системы показателей дебиторской задолженности.

Во второй части работы представлен практический анализ дебиторской задолженности АО «ДРСК».

В третьей части работы представлены мероприятия, направленные на снижение дебиторской задолженностью АО «ДРСК».

При анализе дебиторской задолженности АО «ДРСК» в работе широкое применение имеют табличный и графический методы визуализации данных.

Теоретической и методологической основой дипломной работы являются законы и нормативные акты Российской Федерации, теоретические положения и исследования, изложенные в работах отечественных и зарубежных авторов в области финансового менеджмента экономики предприятия, практические рекомендации специалистов по управлению дебиторской задолженностью, материалы периодической печати, данные бухгалтерской и финансовой отчетности предприятия.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ

1.1 Сущность и классификация дебиторской задолженности

Дебиторская задолженность может рассматриваться, как часть имущества и капитала организации. Как собирательная экономико-правовая категория понятие имущества включает в себя кроме тех материальных ценностей и денежных средств, которые имеются в наличии или, другими словами, реально находится у других лиц.

В структуре имущества организации-кредитора дебиторская задолженность наряду с другими вовлеченными в коммерческий оборот средствами (размещенными, инвестированными, вложенными, переданными) относится к ее активам. Но активы - это не только собственный капитал организации - это и привлеченные средства других лиц.

Только тогда, когда в процессе экономического оборота находившиеся у организации-должников средства возвращаются во владение организации-кредитора, они либо включаются в ее собственный капитал, либо направляются на погашение кредиторской задолженности данной организации перед своими кредиторами.

Таким образом, дебиторская задолженность как часть имущества организации-кредитора относится к ее активам и в зависимости от источников образования является либо ее собственным капиталом организации, либо привлеченными средствами других лиц.

В упрощенном варианте дебиторская задолженность - это то, что другие лица должны данной организации.

В сфере горизонтальных отношений с партнерами и контрагентами дебиторской задолженность образуется в рамках выполнения договорных обязательств, в которых данная организация выступает в качестве правомочного лица - кредитора, обладающего имущественным правом требования к другой стороне обязательства - должнику (дебитору).

Имущественные требования данной организации к контрагентам, не оплатившим товары, выполненные работы, оказанные услуги, не вернули

предоставленные кредиты, являются типичными и самыми распространенными примерами дебиторской задолженности.¹

В сфере вертикальных отношений дебиторская задолженность возникает тогда, когда в силу каких-либо оснований органы государства или местного самоуправления обязаны произвести определенные компенсационные выплаты данной организации.

Таким образом, дебиторская задолженность с точки зрения гражданского права - это входящие в состав имущества организации ее имущественные требования к другим лицам, являющимися ее должниками в отношениях, возникающих из различных оснований. Дебиторскую задолженность показывают в активе баланса, и учет ведется по каждому дебитору отдельно.

Дебиторы предприятия - лица, получившие от предприятия коммерческий кредит, лицо продукцию с отсрочкой платежа, авансовые платежи с поставкой продукции в будущем.

Большое влияние на оборачиваемость капитала, вложенного в текущие активы, а, следовательно, и на финансовое состояние предприятия оказывает увеличение или уменьшение дебиторской задолженности.

Резкое увеличение дебиторской задолженности и ее доли в текущих активах может свидетельствовать о неосмотрительной кредитной политике предприятия по отношению к покупателям либо увеличение объема продаж, либо неплатежеспособность и банкротство части покупателей.

С другой стороны, предприятие может сократить отгрузку продукции, тогда счета дебиторов уменьшаться. Следовательно, рост дебиторской задолженности не всегда оценивается отрицательно.

Предприятия, работающие на коммерческом расчете, заинтересованы в сокращении дебиторской задолженности, так как это влечет ускорение оборачиваемости оборотных средств в сфере обращения, к более эффективному использованию оборотного капитала в целом.

¹ Чепурина М.Н. Курс экономической теории. СПб., 2008. С. 166

Таким образом, задачей каждой фирмы является использование всех резервов максимально возможного сокращения объема оборотных средств в сфере обращения.

В силу специфики форм, скорости движения, закономерности возникновения этот вид оборотных средств не может быть заранее рассчитан и учтен подобно нормируемым оборотным средствам, следовательно, дебиторская задолженность является ненормируемой частью оборотных средств.

Важную роль в эффективном использовании оборотных средств, в оздоровлении финансового положения предприятия играет снижение дебиторской задолженности, отвлекающей средства из оборота и возникающей в результате переплаты налогов и других платежей, вносимых в виде аванса, несвоевременного возврата средств подотчетными лицами, появление сомнительной дебиторской задолженности по истечению сроков оплаты спорных долгов при нарушении договорных обязательств.

Управление этими элементами осуществляется иными способами и методами. Хозяйствующие субъекты имеют возможность управлять этими средствами и воздействовать на их величину с помощью действующей системы кредитования и расчетов.

Каждое предприятие обязано вести учет просроченной дебиторской задолженности и ежеквартально составлять перечень предприятий-дебиторов и сдавать в налоговые органы в качестве приложений к балансу.

Неустойку и другие финансовые санкции, взыскиваемые за нарушение обязанностей, включает в состав дебиторской задолженности только тогда, когда они призваны должником или имеется вступившее в силу решение суда об их взыскании.

Таким образом, дебиторская задолженность по конкретному должнику может включать в себя совокупности: сумму основного долга, начисленные на эту сумму проценты, неустойку, а также издержки кредитора по получению долга.

На величину дебиторской задолженности предприятия влияют факторы:

- общий объем продаж и доля в нем реализации на условиях последующей оплаты;
- условия договоров с контрагентами;
- условия расчетов с покупателями и заказчиками;
- степень насыщенности, емкость рынка и вид продукции;
- политика взыскания дебиторской задолженности;
- платежная дисциплина покупателей и общее экономическое состояние отраслей, к которым они относятся;
- качество анализа дебиторской задолженности и последовательность в использовании его результатов;
- принятая на предприятии система расчетов.

Основные причины возникновения дебиторской задолженности.

1 Покупатель не доволен качеством покупаемой продукции.

2 Нехватка средств у клиента, либо снижение уровня его платежеспособности.

3 Нарушение расчетно-платежной дисциплины.

4 Неправильная проводимая предприятием кредитная политика.

В целях оптимального управления и правильности учета рекомендуется классифицировать дебиторскую задолженность по ряду признаков.

Дебиторская задолженность может быть допустимой, т.е. обусловленной данной системой расчетов, и недопустимой, свидетельствующей о недостатках в финансово-хозяйственной деятельности.

В качестве критериев классификации дебиторской задолженности можно предложить: срок погашения, характер возникновения, контрагенты, валюта расчетов, обеспеченность, соблюдение условий договора, вероятность погашения, способ погашения (таблица 1).

Таблица 1 - Классификация дебиторской задолженности

Признаки	Дебиторская задолженность
----------	---------------------------

классификации	
Срок погашения	1 Долгосрочная 2 Краткосрочная или текущая 3 Текущая часть долгосрочной задолженности
Характер возникновения	1 Задолженность, которая возникла в ходе нормального операционного цикла 2 Задолженность, связанная с нарушением финансовой дисциплины
Контрагенты	1 Покупателей и заказчиков за товары, работы и услуги 2 Поставщиков по выданным авансам 3 Других контрагентов: - работников - бюджета - внебюджетных фондов - участников, собственников - по внутренним расчетам - прочая
Валюта расчетов	1 Национальная 2 Иностранная
Обеспеченность	1 Обеспеченная: - вексель - залог - договор страхования - гарантия 2 Необеспеченная
Соблюдение условий договора	1 Задолженность, срок оплаты которой не наступил 2 Задолженность с продленным сроком погашения 3 Просроченная задолженность
Вероятность погашения	1 Нормальная задолженность - возможная ко взысканию 2 Сомнительная задолженность 3 Безнадежная задолженность
Способ погашения долгов	1 Денежные средства 2 Взаимозачет требований 3 Бартер

В целях предотвращения потерь и признания предприятия несостоятельным, каждый хозяйствующий субъект должен стремиться к всемерному сокращению дебиторской задолженности.

Таким образом, дебиторская задолженность - сумма долгов, причитающихся предприятию, от юридических и физических лиц в итоге хозяйственных взаимоотношений с ними. Обычно долги образуются от продаж в кредит. Дебиторская задолженность классифицируется по ряду признаков, а именно: по сроку погашения, по характеру возникновения, по контрагентам, по

валюте расчетов, по обеспеченности, по соблюдению условий договора, по вероятности погашения, по способу погашения.

1.2 Особенности учета дебиторской задолженности

Под займами и дебиторской задолженностью понимаются не производные финансовые активы с фиксированными или определяемыми платежами, которые не котируются на активном рынке. Финансовые активы, которые не отвечают необходимым критериям признания в качестве ссуды или дебиторской задолженности, могут быть классифицированы как инвестиции, удерживаемые до погашения, при условии, что они удовлетворяют критериям такой классификации. Авансы выданные и переплата по налогам, как в международной, так и в российской отчетности обычно отражаются в разделе «Дебиторская задолженность».

Одной из основных задач бухгалтерского учета является формирование полной и достоверной информации о деятельности предприятия и его имущественном положении. На основе данных бухгалтерского учета предприятия составляют годовую финансовую отчетность. Для обеспечения достоверности данных учета и отчетности перед составлением годовой финансовой отчетности все предприятия должны провести инвентаризацию имущества и обязательств.

Порядок проведения инвентаризаций установлен методическими рекомендациями к стандарту бухгалтерского учета. В них определены как общие правила проведения инвентаризации, так и правила проведения инвентаризации отдельных видов имущества и финансовых обязательств.

Процедуры внутреннего контроля предприятия основываются на защитных принципах бухгалтерского учета, в том числе двойной записи, балансовом обобщении, контрольной, аналитической и других функциях. Наряду с этим широкого применения требует инвентаризация, как одно из условий, обеспечивающих достоверность данных бухгалтерского учета и отчетности. Инвентаризации подлежат не только имущество организации, но и ее расчеты с дебиторами и кредиторами. При этом проверяется и

подтверждается правильность осуществления расчетов с ними и обоснованность сумм, числящихся на соответствующих счетах бухгалтерского учета. Инвентаризация расчетов с дебиторами заключается в проверке обоснованности числящихся на бухгалтерских счетах сумм дебиторской задолженности и их реальности. Инвентаризация расчетов с дебиторами включает в себя: расчеты с покупателями и заказчиками; расчеты с подотчетными лицами; расчеты с работниками за товары, проданные в кредит и по материальному ущербу, расчеты с арендаторами, расчеты со структурными подразделениями организации, выделенными на отдельные балансы, а также расчеты с дебиторами по прочим финансовым активам.

Инвентаризацию расчетов с дебиторами обязаны проводить все организации. Периодичность этой процедуры предприятие определяет самостоятельно. Оговоримся, что есть случаи, когда предприятие должно провести инвентаризацию независимо от воли руководства. Например, это необходимо сделать организации-кредитору до того, как она спишет безнадежную задолженность. При этом руководитель предприятия должен издать приказ по форме ИНВ-22.

На дату проведения инвентаризации бухгалтерии необходимо составить справку о состоянии дебиторской задолженности предприятия. Этот документ нужно приложить к «Акту инвентаризации расчетов с покупателями, поставщиками и прочими дебиторами, и кредиторами» (форма ИНВ-17). Он должен содержать подробные сведения о каждом дебиторе, сумму задолженности и причину ее возникновения. Также там перечисляют документацию, которая подтверждает задолженность (прежде всего, это платежные и отгрузочные документы). В форме ИНВ-17 предусмотрены графы для выделения подтвержденного и неподтвержденного дебиторами долга. Помимо этого, в ней отдельно указывают обязательства, срок исковой давности по которым подошел к концу.

К сожалению, в акте не отведено места для указания сумм задолженности с еще не истекшим сроком давности, но которую, тем не менее, посчитали

нереальной для взыскания. Поэтому предприятие может ввести в документ дополнительную графу. Если этого не сделать, то сумма безнадежных долгов сольется с «просроченными» обязательствами.

На основании составленного акта директору предприятия надо издать приказ о списании безнадежной задолженности. Также при проверке расчетов следует установить имеется ли равенство остатков (дебетовых и кредитовых раздельно) по счетам расчетов по балансу, остаткам в оборотных ведомостях (карточках аналитического учета), а также законность и хозяйственную целесообразность совершенной операции.

Сведения о реальности учтенных финансовых активов записываются в инвентаризационные описи или акты инвентаризации.

Таким образом, в бухгалтерском балансе дебиторская задолженность делится по срокам ее образования на 2 группы:

- краткосрочная, т.е. задолженность, платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты;
- долгосрочная - задолженность, платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты.

Величина дебиторской задолженности определяется многими разнонаправленными факторами. Условно эти факторы можно разделить на внешние и внутренние.

К внешним факторам следует отнести:

- состояние экономики в стране - спад производства, безусловно, увеличивает размеры дебиторской задолженности;
- общее состояние расчетов в стране - кризис неплатежей однозначно приводит к росту дебиторской задолженности;
- эффективность денежно-кредитной политики, поскольку ограничение эмиссии вызывает так называемый «денежный голод», что в конечном итоге затрудняет расчеты между предприятиями;

- уровень инфляции в стране, так при высокой инфляции многие предприятия не спешат погасить свои долги, руководствуясь принципом, чем позже срок уплаты долга, тем меньше его сумма;

- вид продукции - если это сезонная продукция, то риск роста дебиторской задолженности объективно обусловлен;

- емкость рынка и степень его насыщенности, так в случае малой емкости рынка и максимальной его насыщенности данным видом продукции естественным образом возникают трудности с ее реализацией, и как следствие ростом дебиторских задолженностей.

Внутренние факторы:

- взвешенность кредитной политики предприятия означает экономически оправданное установление сроков и условий предоставления кредитов, объективное определение критериев кредитоспособности и платежеспособности клиентов, умелое сочетание предоставления скидок при досрочной уплате ими счетов, учет других рисков, которые имеют практическое влияние на рост дебиторской задолженности предприятия.

Таким образом, неправильное установление сроков и условий кредитования (предоставления кредитов), не предоставление скидок при досрочной уплате клиентами (покупателями, потребителями) счетов, не учет других рисков могут привести к резкому росту дебиторской задолженности.

1.3 Система показателей дебиторской задолженности

При анализе дебиторской задолженности применяются статистические методы (показатели динамики и структуры), а также специальные показатели дебиторской задолженности (коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, показатель периода оборота дебиторской задолженности и показатель доли дебиторской задолженности в общем объеме оборотных средств).

В условиях рыночной экономики большое значение для предприятия имеет изучение изменений показателей его деятельности за определенный промежуток времени, т.е. их динамики.

Показатели динамики рассчитываются (цепные и базисные абсолютные приросты, темпы роста, темпы прироста, абсолютное значение одного процента прироста) по формулам 1-5.

Абсолютной прирост (Δy) показывает, на сколько i -й уровень ряда динамики больше (меньше) уровня, взятого за базу сравнения:

$$\Delta y_{ц(б)} = y_i - y_{i-1} (y_0), \quad (1)$$

где $\Delta y_{ц}$ – цепной абсолютный прирост;

$\Delta y_{б}$ – базисный абсолютный прирост;

y_i – текущий уровень ряда;

y_{i-1} – предыдущий уровень ряда;

y_0 – базисный уровень ряда.

Темп роста (T_p) показывает, сколько процентов составляет i -й уровень от уровня, взятого за базу сравнения.

Цепной темп роста ($T_{рц}$) определяются как отношение текущего ряда динамики (y_i) к предыдущему (y_{i-1}):

$$T_{рц} = \frac{y_i}{y_{i-1}} \times 100\%, \quad (2)$$

Базисный темп роста ($T_{рб}$) рассчитывается отношением каждого последующего уровня ряда к одному уровню, принятому за базу сравнения:

$$T_{рб} = \frac{y_i}{y_0} \times 100\%, \quad (3)$$

Темпы прироста ($T_{пр}$) показывает, на сколько процентов i -й уровень больше (меньше) уровня, взятого за базу сравнения:

$$T_{пр}^ц = T_p - 100\%, \quad (4)$$

$$T_{\text{пр}}^{\text{б}} = T_{\text{р}} - 100\% , \quad (5)$$

Абсолютное значение 1% прироста (A1%) показывает, сколько абсолютных единиц приходится на 1% прироста (уменьшения):

$$A1\% = \frac{\Delta y_{\text{ц}}}{T_{\text{пр ц}}(\%)} \text{ или } A1\% = \frac{y_{i-1}}{100\%} , \quad (6)$$

Средние показатели в рядах динамики рассчитываются (средний абсолютный прирост, средний темп роста, средний темп прироста) по формулам 7-9.

Средний абсолютный прирост определяется по формуле:

$$\Delta \bar{y} = \frac{\sum \Delta y}{n-1} , \quad (7)$$

Средний темп роста исчисляется по формуле средней геометрической из цепных коэффициентов роста:

$$\bar{T}_{\text{р}} = \sqrt[n-1]{K_{\text{р1}}^{\text{ц}} \times K_{\text{р2}}^{\text{ц}} \times \dots \times K_{\text{рn}}^{\text{ц}}} \times 100 = \sqrt[n-1]{K_n^{\text{б}}} \times 100 , \quad (8)$$

где $K_{\text{р}}$ - коэффициент роста

Средний темп прироста определяется по формуле:

$$\bar{T}_{\text{пр}} = \bar{T}_{\text{р}} - 100\% , \quad (9)$$

Средний уровень моментного ряда:

$$\bar{y} = \frac{\frac{1}{2}y_1 + y_2 + \dots + y_{n-1} + \frac{1}{2}y_n}{n-1} , \quad (10)$$

Графически динамика явлений наиболее часто изображается в виде столбиковых и линейных диаграмм.

Показатели структуры (ПС) рассчитываются по формуле:

$$ПС = \frac{\text{показатель, характеризующий часть совокупности}}{\text{вся совокупность}} \times 100\%, \quad (11)$$

Средняя сумма дебиторской задолженности рассчитывается по формуле:

$$\overline{ДЗ} = \frac{ДЗ_{нг} + ДЗ_{кг}}{2}, \quad (12)$$

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности рассчитывается по формуле:

$$K_{одз} = \frac{\text{Выручка}}{\text{Средняя сумма дебиторской задолженности}}, \quad (13)$$

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности дает представление об изменении дебиторской задолженности в положительную или отрицательную сторону. Основная функция управления дебиторской задолженностью сводит к увеличению коэффициента оборачиваемости дебиторской задолженности. Это можно достичь двумя способами:

- увеличивать выручку от продаж;
- уменьшать дебиторскую задолженность за период.

Наряду с коэффициентом оборачиваемости дебиторской задолженности используется показатель периода оборота дебиторской задолженности. Он отражает количество дней, необходимых для превращения дебиторской задолженности в денежную массу. Формула расчета *периода оборота дебиторской задолженности*:

$$P_{\text{ОДЗ}} = \frac{360}{K_{\text{ОДЗ}}}, \quad (14)$$

Вместо 360 можно использовать 365 (дней). Экономический смысл данного показателя заключается в определении среднего количества дней в течение, которого деньги от контрагентов предприятия поступают на его расчетный счет.

Доля дебиторской задолженности в общем объеме оборотных средств определяется для анализа финансового положения организации. Данный показатель рассчитывается по формуле:

$$U_{\text{ДЗ}} = \frac{\text{Дебиторская задолженность}}{\text{Оборотные средства}} \times 100\%, \quad (15)$$

Данный вид долга относится к оборотным активам. Они отличаются от внеоборотных активов тем, что за определенный период превращаются в финансы организации. Поэтому, если доля иммобилизованных активов высокая, а к ним относится дебиторская задолженность, то это тормозит финансовый процесс.

Коэффициент просроченности дебиторской задолженности:

$$K_{\text{пдз}} = \frac{ДЗ_{\text{неопл.}}}{ДЗ_{\text{общ}}}, \quad (16)$$

где $ДЗ_{\text{неопл.}}$ - сумма неоплаченной дебиторской задолженности в срок;

$ДЗ_{\text{общ}}$ - общая сумма дебиторской задолженности.

Оборачиваемость запасов (inventory turnover) показывает, сколько раз за анализируемый период организация использовала средний имеющийся остаток запасов. Данный показатель характеризует качество запасов и эффективность управления ими, позволяет выявить остатки неиспользуемых, устаревших или некондиционных запасов. Важность показателя связана с тем, что прибыль возникает при каждом "обороте" запасов (т.е. использовании в производстве,

операционном цикле). Обратите внимание, под запасами в данном случае понимаются и товарные запасы (запасы готовой продукции) и производственные запасы (запасы сырья и материалов)

Оборачиваемость запасов (коэффициент) рассчитывается как отношение себестоимости продаж к среднегодовому остатку запасов:

$$K_{03} = \frac{\text{Себестоимость продаж}}{\text{Среднегодовой остаток запасов}}, \quad (17)$$

Среднегодовой остаток рассчитывается как сумма запасов по бухгалтерскому балансу на начало и конец года деленная на 2.

Наряду с коэффициентом оборачиваемости часто рассчитывают показатель оборачиваемости в днях. В данном случае это означает, на сколько дней работы предприятия хватит имеющихся запасов.

Оборачиваемости запасов в днях (период оборота запасов) рассчитывается по формуле:

$$P_{03} = \frac{360}{K_{03}}, \quad (18)$$

Снижение коэффициента оборачиваемости запасов может отражать накопление избыточных запасов, неэффективное складское управление, накопление непригодных к использованию материалов. Но и высокая оборачиваемость не всегда выступает позитивным показателем, поскольку может говорить об истощении складских запасов, что может привести к перебоям в производственного процесса.

Кроме того, оборачиваемость запасов зависит от маркетинговой политике организации. Для организаций с высокой рентабельностью продаж свойственна более низкая оборачиваемость, чем для фирм с низкой нормой рентабельности.

2 АНАЛИЗ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ АО «ДРСК»

2.1 Краткая характеристика АО «ДРСК»

Акционерное общество «Дальневосточная распределительная сетевая компания» осуществляет деятельность по передаче и транспортировке электрической энергии по распределительным сетям на территории Амурской области, Хабаровского края, Еврейской автономной области, Приморского края, Южного района республики САХА (Якутия).

Компания основана в 2005 году в процессе реформирования российской электроэнергетики и разделения энергокомпаний по видам деятельности, их последующей региональной интеграции.

22 декабря 2005 года была осуществлена государственная регистрация Открытого акционерного общества «Дальневосточная распределительная сетевая компания» на базе электросетевых активов (сетевых филиалов): ОАО «Амурэнерго», ОАО «Хабаровскэнерго», ОАО «Дальэнерго», ОАО «Южное-Якутскэнерго» (100% ДЗО ОАО АК «Якутскэнерго»).

С 01.01.2007 года АО «ДРСК» начал операционную деятельность.

До реформирования энергокомпаний Дальнего Востока до 01.01.2007 года в составе АО «ДРСК» было выделено ещё несколько структурных подразделений, в т.ч.:

- Благовещенская ТЭЦ;
- Райчихинская ГРЭС;

Сейчас они относятся к ОАО «ДГК» - Дальневосточная Генерирующая Компания, и находятся в подчинении руководства, находящегося в городе Хабаровск.

Сегодня АО «ДРСК» обеспечивает электроэнергией территорию от Якутии до Тихого океана: крупные промышленные компании и предприятия транспорта и сельского хозяйства, социально значимые объекты, осуществляет технологическое присоединение новых потребителей к электрическим сетям.

С 2008 года в АО «ДРСК» начата работа в рамках интегрированной системы менеджмента: разработана система управления рисками, внедрен

процессный подход в управлении, изменена организационная структура ДРСК, разработаны обязательные документированные процедуры. Интегрированная система менеджмента в компании объединила такие направления деятельности, как качество обслуживания потребителей при оказании услуг по передаче электрической энергии и услуг по технологическому присоединению к электрическим сетям, экологические аспекты, охрану труда и промышленную безопасность.

В марте 2015 года АО «ДРСК» вручили сертификат соответствия интегрированной системы менеджмента (ИСМ) требованиям международных стандартов ISO 9001:2008, ISO 14001:2004 и OHSAS 18001:2007.

Основными стратегическими целями компании являются: сохранение лидирующих позиций на рынке транспорта электроэнергии путем консолидации активов распределительного сетевого комплекса Дальнего Востока, улучшение качества оказываемых услуг по передаче электроэнергии и технологическому присоединению, обеспечение надёжности и безопасности работы электросетевого комплекса, повышение эффективности управления ресурсами Компании.

В связи с приведением наименования Общества в соответствие с требованиями главы 4 части первой Гражданского кодекса РФ 10 июля 2015 года осуществлена регистрация новой редакции Устава Общества, согласно которой Общество переименовано в Акционерное общество «Дальневосточная распределительная сетевая компания» (АО «ДРСК») (организационно-правовая форма - непубличное акционерное общество).

Основными видами деятельности Общества являются производство, распределение и передача электрической энергии (мощности) и обеспечение соблюдения правил ее потребления, на территории Амурской области, в рамках Единой энергетической системы РФ.

Отметим, что в связи с особой важностью электроэнергетики государство осуществляет регулирование цен на товары этих отраслей (тарифов). Законом закреплено, что тарифы на электрическую и тепловую энергию подлежат

обязательному государственному регулированию. При этом государственное регулирование тарифов осуществляется в соответствии с установленными нормами права, принципами путем установления экономически обоснованных тарифов на электрическую энергию или предельного уровня указанных тарифов.

Необходимость государственного регулирования тарифов объясняется законодателем тем, что энергоснабжающие организации являются естественными монополиями и работают в отрасли имеющей стратегическое значение для жизнедеятельности государства.

2.2 Анализ динамики и структуры дебиторской задолженности АО «ДРСК»

Услуги по передаче электрической энергии оказываются в рамках заключенных договоров оказания услуг с гарантирующими поставщиками, независимыми энергосбытовыми компаниями и прямыми потребителями.

Гарантирующие поставщики:

ПАО «ДЭК» - на территории Амурской области, Еврейской АО, Хабаровского и Приморского краев;

ПАО «Якутскэнерго» - на территории республики Якутии (САХА);

Энергосбытовые организации:

ПАО «ДЭК», ООО «РУСЭНЕРГОСБЫТ», ЗАО «ННК-Энерго», ООО «Русэнергоресурс», ООО «Транснефтьэнерго», ЗАО «Система», ООО «Трансэнергопром», ООО «ГлавЭнергоСбыт», ООО «МЕЧЕЛ-ЭНЕРГО», ЗАО «Витимэнерго», ООО «ВЭК».

Потребители:

ООО «Амурагроцентр», ООО «Березитовый рудник», АО «СО ЕЭС»
ПАО «ДЭК» и АО «Якутскэнерго», как и АО «ДРСК», входят в холдинг ПАО «РАО ЭС Востока». Соответственно в отношениях, в том числе и договорных, соблюдается корпоративная этика.

Наиболее крупными дебиторами АО «ДРСК» являются - ПАО «Дальневосточная энергетическая компания», ПАО АК «Якутскэнерго», АО «Дальневосточная генерирующая компания» и др.

По данным бухгалтерского баланса Акционерного общества «Дальневосточная распределительная компания» на 31 декабря 2017 года объем дебиторской задолженности предприятия составил 7945351 тыс. руб. Используя формулу 3, формулу 4 и данные бухгалтерского баланса можем выявить насколько дебиторская задолженность в 2017 году сократилась по сравнению с 2013 годом:

$$T_{pb} = \frac{7945351}{2151583} \times 100 \% = 369,3 \% = 369 \%;$$

$$T_{пр} = T_p - 100 \% = 369 - 100 = 269 \%$$

По сравнению с 2013 годом сумма дебиторской задолженности увеличилась в несколько раз. Рассмотрим дебиторскую задолженность АО «ДРСК» более подробно, используя бухгалтерский баланс за 2013 - 2017 гг. (см. таблицу 2)

Таблица 2 - Динамика дебиторской задолженности АО «ДРСК» в 2013 -2017 гг.

Год	Дебиторская задолженность, тыс. руб.
2013	2151583
2014	2930613
2015	2085218
2016	5333097
2017	7945351

Отообразим графически динамику дебиторской задолженности АО «ДРСК» за исследуемый период (рисунок 1).

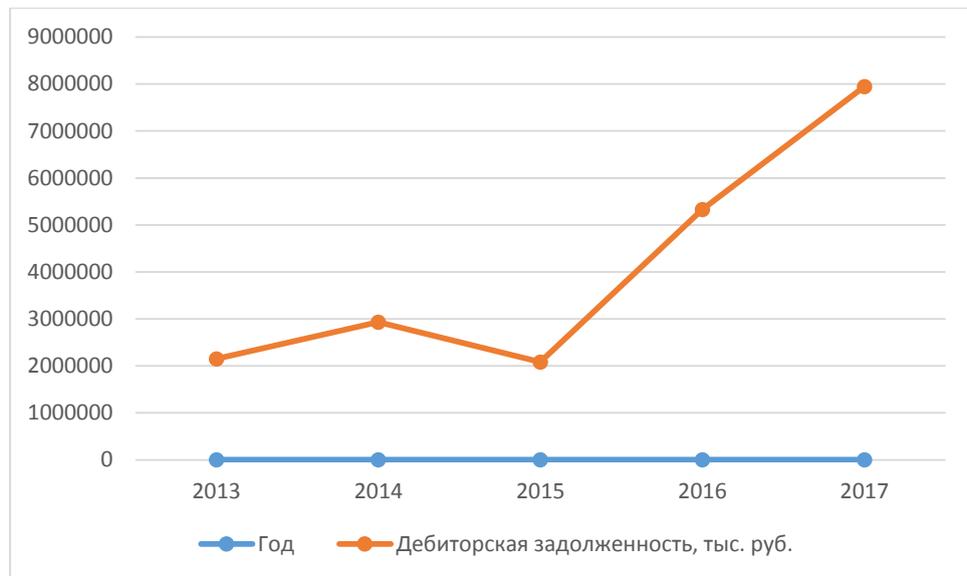


Рисунок 1 - Динамика дебиторской задолженности АО «ДРСК» в период с 2013 по 2017 гг.

По данным графика наблюдается общая тенденция увеличения дебиторской задолженности в период с 2013 г. по 2017 г.

За исследуемый период дебиторская задолженность АО «ДРСК» увеличилась на 5793768 тыс. руб. Но наблюдается нестабильное изменение по годам. Снижение дебиторской задолженности зафиксировано в 2013 и 2015 гг. Самый высокий показатель дебиторской задолженности наблюдается в 2017 году и составил 7945351 тыс. руб.

Рассчитаем показатели динамики по формулам 1-6. Результаты расчетов представим в таблице 3.

$$\Delta y_{\text{ц}}(2014) = 2930,61 - 2151,58 = 779,03 \text{ млн. руб.}$$

$$\Delta y_{\text{б}}(2015) = 2085,22 - 2151,58 = -845,39 \text{ млн. руб.}$$

$$T_{\text{рц}}(2014) = \frac{2930,61}{2151,58} \times 100 \% = 136,21 \%$$

$$T_{\text{рб}}(2015) = \frac{2085,22}{2151,58} \times 100 \% = 96,92 \%$$

$$T_{\text{пр}}^{\text{ц}}(2014) = 136,21 - 100 \% = 36,21 \%$$

$$T_{\text{пр}}^{\text{б}}(2015) = 247,87 - 100 \% = 147,87 \%$$

$$A1\% = \frac{2454,99}{100 \%} = 24,5 \% \text{ и т.д.}$$

Таблица 3 - Динамика дебиторской задолженности АО «ДРСК» в 2011 - 2015 гг.

Год	Дебиторская задолженность, млн. руб.	Абсолютный прирост, млн. руб.		Темп роста, %		Темп прироста, %		Абсолютное значение 1 % прироста, млн. руб.
		цепной	базисный	Цепной	базисный	цепной	базисный	
2013	2151,58	-	0	-	100	-	-	-
2014	2930,61	779,03	779,03	136,21	136,21	36,21	36,21	21,5
2015	2085,22	-845,39	-66,36	71,15	96,92	-28,85	-3,08	29,3
2016	5333,097	3247,88	3181,52	255,76	247,87	155,76	147,87	20,9
2017	7945,35	2612,25	5793,77	148,98	369,28	48,98	269,28	53,3

Рассчитаем средние показатели ряда динамики по формулам 7-10.

Так как ряд динамики моментный (данные о дебиторской задолженности представлены на 31 декабря) средний уровень ряда определим по формуле 10:

$$\bar{y} = \frac{\frac{2151,58}{2} + 2930,61 + 2085,22 + 5333,097 + \frac{7945,35}{2}}{5-1} = 3849,35 \text{ млн. руб.}$$

Следовательно, средний уровень дебиторской задолженности АО «ДРСК» за анализируемый период составляла 3849,35 млн. руб.

Средний абсолютный прирост (формула 7):

$$\Delta \bar{y} = \frac{7945,35 - 2151,58}{4} = 1448,44 \text{ млн. руб.}$$

Среднее абсолютное увеличение дебиторской задолженности составило 1448,44 млн. руб. в год.

Средний темп роста исчисляется по формуле 8 из цепных коэффициентов роста:

$$\bar{T}_p = \sqrt[4]{1,3621 \times 0,7115 \times 2,5576 \times 1,4898} \times 100 = \sqrt[4]{3,6927} \times 100 = 1,39 \times 100 = 139 \%$$

Средний темп роста дебиторской задолженности АО «ДРСК» за 2013 - 2017 гг. составил 139 %.

Рассчитаем средний темп прироста (формула 9):

$$\bar{T}_{пр} = 139 \% - 100 \% = 39 \%$$

Ежегодно дебиторская задолженность АО «ДРСК» в среднем увеличивается на 39 %.

С помощью расчета относительных показателей (формула 11) проведем анализ структуры дебиторской задолженности АО «ДРСК». Данные занесем в таблицу 4.

Таблица 4 - Структура дебиторской задолженности АО «ДРСК»

Год	Дебиторская задолженность		Платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты (долгосрочная ДЗ)		Платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты (краткосрочная ДЗ)	
	Млн. руб.	%, к итогу	Млн. руб.	%, к итогу	Млн. руб.	%, к итогу
2013	2151,58	100	158,03	7,3	1993,55	92,7
2014	2930,61	100	118,15	4,0	2812,46	96,0
2015	2085,22	100	44,25	2,1	2040,97	97,9
2016	5333,097	100	3150,51	59,1	2182,59	40,9
2017	7945,35	100	4978,76	62,7	2966,59	37,3
Итого	20445,86	100	8449,7	41,3	11996,16	58,7

Изобразим структуру дебиторской задолженности АО «ДРСК» в период 2013 - 2017 гг. графически (рисунок 2).



Рисунок 2 - Структура дебиторской задолженности АО «ДРСК»

Из графика видно, что структура дебиторской задолженности АО «ДРСК» в период с 2013 по 2017 год изменилась, но особо изменчива в последние два года.

Наибольшую долю на протяжении всего исследуемого периода в общей структуре дебиторской задолженности АО «ДРСК» занимает задолженность, платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты. Их доля уменьшается с годами. Если в 2013 году удельный вес такой задолженности занимал 92,7 % от общей суммы дебиторской задолженности АО «ДРСК», то к 2017 году их доля снизилась до 37,3 %. Уменьшение дебиторской задолженности означает вовлечение средств в оборот предприятия.

В свою очередь доля дебиторской задолженности, платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты, с годами значительно увеличилась. В 2013 году удельный вес этой задолженности составил 7,3 %, а в 2017 году уже 62,7 %.

В связи с данными изменениями, долгосрочная и краткосрочная дебиторская задолженность примерно равны по сумме, что свидетельствует об отрицательной динамике.

2.3 Расчет и анализ специальных показателей дебиторской задолженности АО «ДРСК»

Рассчитаем специальные показатели дебиторской задолженности по формулам 12-15. К ним относятся: средняя сумма дебиторской задолженности, коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, период оборота дебиторской задолженности и доля дебиторской задолженности в общем объеме оборотных средств предприятия. Результаты занесем в таблицу 5.

Таблица 5 - Расчет специальных показателей дебиторской задолженности АО «ДРСК» за 2013-2017 гг.

Год	Выручка, млн. руб.	ДЗ на начало периода, млн. руб.	ДЗ на конец периода, млн. руб.	Средняя сумма ДЗ, млн. руб.	Оборотные средства на конец периода, млн. руб.	Коэффициент оборачиваемости ДЗ	Период оборота ДЗ, дней	Доля ДЗ в общем объеме оборотных средств на конец периода, %
1	2	3	4	$5 = \frac{(3+4)}{2}$	6	$7 = \frac{2}{5}$	$8 = \frac{360}{7}$	$9 = \frac{4}{6} \times 100$
2013	19499,4	3285,4	2151,6	2718,5	4464,1	7,2	50,2	48,2

2014	24646,9	2151,6	2930,6	2541,1	4178,9	9,7	37,1	70,1
2015	26343,9	2930,6	2085,2	2507,9	3100,4	10,5	34,3	67,3
2016	28892,2	2085,2	5333,1	3709,2	9268,5	7,8	46,2	57,5
2017	30631,4	5333,1	7945,4	6639,3	13813,1	4,6	78,3	57,5

Расчеты проведем для 2013 года, для остальных годов проводятся аналогично.

$$\overline{ДЗ}_{2013} = \frac{3285,4+2151,6}{2} = 2718,5$$

$$K_{ОДЗ(2013)} = \frac{19499,4}{2718,5} = 7,2$$

$$П_{ОДЗ(2013)} = \frac{360}{7,2} = 50,2$$

$$У_{ДЗ(2013)} = \frac{2151,6}{4464,1} \times 100 = 48,2$$

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности показывает насколько эффективно компания организовала работу по сбору оплаты за свою продукцию. Снижение данного показателя может сигнализировать о росте числа неплатежеспособных клиентов и других проблемах сбыта, но может быть связан и с переходом компании к более мягкой политике взаимоотношений с клиентами, направленной на расширение доли рынка. Чем ниже оборачиваемость дебиторской задолженности, тем выше будут потребности компании в оборотном капитале для расширения объема сбыта. В АО «ДРСК» коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности в 2017 году снизился по сравнению с 2013 годом и составил 4,6. Это самый низкий показатель за весь период исследования. Самый высокий коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности был в 2015 году и составлял 10,5.

Период оборота дебиторской задолженности рассчитывается для определения срока, за который кредиторы расплачиваются с дебиторами. Чем выше этот показатель, тем выше риск неуплаты по счетам. Период оборота дебиторской задолженности в АО «ДРСК» в 2017 году составил 78,3 дня, что на 28,1 дней больше, чем в 2013 году. Также следует отметить, что этот показатель имеет тенденцию к увеличению, что отрицательно сказывается на

функционировании предприятия в целом. Наибольший период оборота дебиторской задолженности наблюдался в 2017 году - 78,3 дней.

Доля дебиторской задолженности в общем объеме оборотных средств на 31 декабря 2017 году составила 57,5 %, что выше показателя 2013 года на 9,3 %, но ниже показателя 2015 года на 9,8 %. Этот показатель для анализа финансового положения организации. В АО «ДРСК» доля иммобилизованных активов высокая, а к ним относится дебиторской задолженности, это значительно тормозит финансовый процесс.

2.4 Сравнительный анализ кредиторской и дебиторской задолженности АО «ДРСК»

В процессе производственно-хозяйственной деятельности предприятие осуществляет приобретение сырья, материалов, других запасов, а также с реализацией продукции и оказанием работ, услуг. Если расчеты за продукцию, оказанные услуги производятся на условиях последующей оплаты, в этом случае можно говорить о получении предприятием кредита от своих поставщиков и подрядчиков. В то же время само предприятие выступает кредитором своих покупателей и заказчиков, а также поставщиков в части выданных им авансов под предстоящую поставку продукции. В этих условиях необходимо следить за соотношением дебиторской и кредиторской задолженности.

Превышение дебиторской задолженности над кредиторской означает отвлечение средств из хозяйственного оборота и в дальнейшем может привести к необходимости привлечения дорогостоящих кредитов банка и займов для обеспечения текущей производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Значительное превышение кредиторской задолженности над дебиторской создает угрозу финансовой устойчивости предприятия.

Сравнительная оценка дебиторской и кредиторской задолженности по состоянию на конец отчетного периода, используя данные баланса, дана в таблице 6.

Таблица 6 - Сравнительный анализ дебиторской и кредиторской задолженности АО «ДРСК» на конец отчетного периода за 2017 год

Статьи	Дебиторская задолженность	Кредиторская задолженность	Превышение задолженности	
			Дебиторская	Кредиторская
1	2	3	4	5
С покупателями и заказчиками, тыс. руб.	2 579 191	1 480 848	1 098 343	-
По авансам, тыс. руб.	5 338 021	11 043 368	-	5 705 347
С бюджетом, тыс. руб.	5 336	972 519	-	967 183
По оплате труда, тыс. руб.	-	317 957	-	317 957
С государственными внебюджетными фондами, тыс. руб.	322	140 186	-	139 864
С прочими (кредиторами/дебиторами), тыс. руб.	22 481	37 825	-	15 344
Итого, тыс. руб.	7 945 351	13 992 703	-	6 047 352

Данные таблицы 6 свидетельствуют, о превышении кредиторской задолженности над дебиторской по состоянию на конец отчетного года на сумму 6 047 352 тыс. руб. Превышение кредиторской задолженности над дебиторской наблюдалось по всем позициям, за исключением задолженности перед покупателями и заказчиками на сумму 1 098 343 тыс. руб.

Расчеты с поставщиками материально-технических ресурсов и покупателями готовой продукции, а также по авансам занимают наибольший удельный вес в составе дебиторской и кредиторской задолженностей и являются результатом взаимных неплатежей. Следует отметить, что предприятие активно использует стратегию товарных ссуд, реализуя потребителям свою продукцию с рассрочкой в платеже, а также использует беспроцентные заемные средства для приобретения материально-производственных ресурсов и осуществления других расчетов.

Методика анализа оборачиваемости кредиторской задолженности аналогична методике анализа дебиторской задолженности. Сравнительный

анализ оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности представлен в таблице А.1 (см. Приложение А).

Оценка состояния дебиторской и кредиторской задолженностей позволяет сделать следующий вывод о том, что период погашения кредиторской задолженности на 17 дней меньше, чем дебиторской задолженности, что объясняется превышением суммы дебиторской задолженности над кредиторской. Причина этого – более низкая скорость обращения дебиторской задолженности по сравнению с кредиторской. Такая ситуация может рассматриваться отрицательно, так как дефицит платежных средств при условии наступления сроков погашения долговых обязательств может привести к дальнейшему росту кредиторской задолженности и в конечном итоге к неплатежеспособности предприятия.

Текущее состояние предприятия характеризуется наличием дебиторской задолженности, и она оказывает влияние на устойчивость предприятия. Несоблюдение договорной и расчетной дисциплины, несвоевременное предъявление претензий по возникающим долгам приводят к значительному росту дебиторской задолженности, а, следовательно, к нестабильности финансового состояния предприятия. Поэтому АО «ДРСК» следует обратить особое внимание на решение данного вопроса и принимать меры по снижению дебиторской задолженности, так как за последние года наблюдается отрицательная динамика. Если в 2013 году задолженность составляла 2151583 тыс. руб., то в 2017 году уже 7945351 тыс. руб.

3 РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА

3.1 Резюме

Настоящий бизнес-план предполагает создание нового предприятия общественного питания, а именно создание кофейни «Coffee Time» в п. Новобуреиский.

Для размещения кофейни планируется арендовать помещение площадью 40 кв. м. в ТЦ «Домашний» по адресу Комсомольская, 10. Размер арендной платы составит 20 000 руб. в месяц с учетом коммунальных платежей. Количество посадочных мест – 20.

Кофейня «Coffee Time» будет иметь концепцию американского типа. Создаваемая кофейня ориентирована, прежде всего, на потребителей со средним уровнем достатка, испытывающих потребность в предоставлении качественных услуг данного сегмента рынка.

Основным видом деятельности создаваемого предприятия является реализация кофейных напитков.

Организационно-правовая форма - Индивидуального предпринимателя

Подготовительный этап, предшествующий открытию кофейни, составляет четыре месяца.

Финансирование проекта будет осуществляться за счет собственных средств, без привлечения заемных средств.

Чистая прибыль за первый год функционирования кофейни - 659732 руб.

Инвестиции в проект: 485 тыс. руб.

Срок окупаемости проекта: 10

месяцев Основные риски

проекта:

- снижение покупательской способности населения;
- повышение цен на сырье и оборудование;
- неправильное месторасположение;

- неквалифицированный персонал;
- изменение потребительских предпочтений.

3.2 Описание отрасли

За последнее десятилетие наблюдается рост сегмента кофе. Невысокая стоимость напитка, небольшие капиталовложения могут принести высокий доход.

По статистике, 77 % людей пьют кофе ежедневно. На каждого из них приходится в среднем 3,1 чашки ароматного напитка. Еще 30 лет назад эспрессо не был популярным. Сегодня же напитки на основе эспрессо составляют 45 % потребляемого кофе.

Согласно данным Росстата, рынок всех кофеен оценивается в 400 миллионов долларов. Многие эксперты говорят о стремительном развитии кофейного рынка и называют его вторым крупным товаром в мире после нефти. По словам аналитиков "МКД партнер", перспективы роста российского рынка очень высокие. На 100 тысяч жителей столицы приходится 0,7 кофеен, в Нью-Йорке этот коэффициент составляет - 27, в Сиэтле – 62, в Милане – 135.

По данным проведенного исследования, в 2016 году рынок кофеен в России вырос на 7 % до 235 млрд. рублей. Хотя по другим сегментам общественного питания, за исключением фаст-фуда, продолжалось снижение объемов продаж.

Основными драйверами роста рынка в России в 2017 году стали:

- Переход клиентов из ресторанов в более демократичные заведения, которыми, по их мнению, являются кофейни.
- Стремительный рост рынка кофе с собой (кофе-баров).
- Развитие новых кофейных форматов: мобильные кофейни, Соfix (кофейни с фиксированной ценой на напитки и закуски), кофейный кейтеринг.
- Увеличение потребления кофе.

Основными клиентами кофеен в России являются люди в возрасте от 16 до 59 лет, с высшим образованием и доходом от 20 тыс. рублей в месяц. Самым многочисленным возрастным сегментом являются потребители в возрасте 45-59 лет. Наибольшей популярностью кофейни пользуются у женщин.

Сегмент кофеен занимает довольно малую долю рынка общественного

питания, что может говорить о дальнейшем расширении сектора. Количество заведений неизменно растет, а основное количество крупных игроков расположено в городах.

Наибольшая обеспеченность кофейнями зафиксирована в крупных городах России – на 100 тыс. жителей в них приходится от 7 до 15 кофеен. Достаточно привлекательными крупными российскими городами для открытия новых заведений выглядят Казань, Тольятти, Уфа и Воронеж – обеспеченность заведениями в данных городах не превышает 8 точек на 100 тыс. населения.

Новые заведения открываются по всей России и большую часть из открываемых заведений составляют франчайзинговые точки – многие крупные сети используют данную схему работы. Из активно развивающихся кофейных проектов, работающих по франчайзингу в настоящее время можно отметить компании Шоколадница, Coffee Like, Travelers Coffee, Бодрый день.

Кофейный бизнес привлекает инвесторов высокой нормой прибыли и растущими объемами потребления кофе. В зависимости от формата рентабельность по чистой прибыли варьируется от 10 до 30 %.

Также, немаловажным фактором развития рынка в России стали невысокие стартовые инвестиции для открытия кофе-баров и мобильных кофеен. Например, для открытия кофе-бара в формате «кофе с собой» по франчайзинговой схеме требуется от 300 до 700 тыс. рублей, а инвестиции можно окупить за 6-12 месяцев.

Стоит отметить и то, что для кофейной отрасли в России актуальна нехватка квалифицированных кадров и дефицит свободных помещений подходящих для размещения новых заведений.

Дальнейшее развитие рынка возможно за счет увеличения объемов потребления кофе до уровня развитых западных стран, открытия новых точек в городах с низкой обеспеченностью кофейнями и развития новых форматов.

Россия традиционно считается «чайной» страной. По уровню потребления кофе на душу населения наша страна занимает лишь 31-е место в мире. Если в Финляндии, занимающей лидирующую позицию, житель в среднем по-

требляет в год 9,7 килограмма кофейных зерен, то в России лишь 0,8 килограмма. Поэтому эксперты считают, что рынок кофе в России - один из самых перспективных. Его ежегодный рост составляет 12-15 %, при этом культура потребления кофе в России еще только развивается.

24 апреля 2015 года, Россия стала членом-партнером Международной Организации по Кофе (МОК). Это имеет чрезвычайно важное экономическое значение, поскольку позволит сократить расходы производителей кофе, упростит импорт сырья и повысит качество продукции.

Кофе является традиционным продуктом импорта в России. Из-за того, что территория России не попадает в так называемый «кофейный пояс» мира, собственный кофе в России не растет, поэтому производители занимаются только обработкой и обжаркой зерен. 65 % всех поставок готового кофе и кофейного сырья осуществляется всего из трех стран (Бразилия, Вьетнам и Италия).

Кофе сохраняет свои свойства в зеленом виде дольше, чем в готовом, и импорт необработанного продукта составляет 52 % от общего объема ввоза кофе в страну. Прогнозируется, что в ближайшие годы будет наблюдаться увеличение импорта сырья для промышленной переработки в связи с развитием в стране технологий по обжарке кофе. Другим стимулом увеличения импорта сырого продукта является рост количества поклонников свежего зернового кофе - на 3 % за последние 5 лет.

В то же время, доля импорта готового продукта будет оставаться на прежнем уровне 46-48 % от общего объема, свидетельствуя о росте интереса к кофе в России. Пока что обжаренные кофейные зерна составляют лишь 7 % импорта, остальное приходится на кофейные концентраты.

Компании-производители кофе в России закупают зерна кофе для дальнейшей обработки, в результате чего конечный продукт отправляется на экспорт. Наибольшим спросом среди иностранных компаний-покупателей пользуется жареный кофе с кофеином молотый и растворимый (71 %). На втором месте – жареный кофе с кофеином в зернах (арабика) – 24,6 % рынка.

Главными регионами-экспортерами являются Санкт-Петербург (43,2 %) и Московская область (39,3 %). В целом в отрасли занято более 52 компаний, из которых 4 компании делят основную долю рынка (более 85 %).

Рынок кофе считается быстро растущим и находится в стадии динамичного развития. Каждый год происходит расширение ассортимента как натурального, так и растворимого кофе, это свидетельствует о том, что рынок кофе в России является одним из наиболее перспективных. В целом, за последние 10 лет продажи кофе в России росли на 6-8 % ежегодно.

Колебания внутри рынка кофе весьма незначительны и не имеют четкой сезонной выраженности. Как и для прочих горячих напитков спад потребления кофе приходится на летний период (на 2-4 %) и быстро восстанавливается уже к сентябрю.

Популярность кофе в России продолжает расти с каждым годом. Производители смогут гарантировать более высокое качество продукции благодаря недавнему присоединению РФ к Международной организации по кофе. Рынок кофе характеризуется как быстро развивающийся и показывает положительную динамику. Кофе является одним из наиболее стабильных продуктов на рынке товаров повседневного спроса.

3.3 Производственный план

Для размещения кофейни планируется арендовать помещение площадью 40 кв. м. в ТЦ «Домашний» по адресу Комсомольская, 10. Размер арендной платы составит 25 000 руб. в месяц с учетом коммунальных платежей.

В таблице 10 приведены затраты на ремонт и дизайн помещения.

Таблица 10 – Затраты на ремонт и дизайн помещения

№ п/п	Наименование	Затраты, руб.
1	Ремонт помещения	10 000
2	Дизайн помещения	50 000
3	Система видеонаблюдения	7 000
4	Система кондиционирования	15 000
5	Система ОПС	8 000
6	Оплата труда рабочих	30 000
7	Итого:	120 000

Таким образом, затраты на ремонт и дизайн помещения составляют 120

тыс. руб.

Процесс реализации кофейных напитков состоит из следующих действий:

- 1) Прием заказа;
- 2) Приготовление напитка;
- 3) Подача заказа.

Поставщиками планируемого предприятия будут являться:

- компания "Do.Bro" - поставщик кофе в зернах;
- ООО "Хладокомбинат" - поставщик молока;
- кондитерская "Хозяюшка" – поставщик выпечки и десертов.

Основным видом деятельности создаваемого предприятия является реализация кофейных напитков.

Для открытия кофейни «Coffee Time» предусмотрено приобретение профессионального оборудования для приготовления кофе, чая, закусок, а также хранения продуктов и кондитерских изделий (табл.11).

Таблица 11 – Состав и стоимость основного оборудования

Наименование оборудования	Цена за единицу, руб.	Количество единиц, шт.	Стоимость, руб.
Производственное оборудование			
Кофемашина	100 000	1	100 000
Кофемолка	30 000	2	60 000
Соковыжималка	4 000	1	4 000
Барная стойка	30 000	1	30 000
Кассовый аппарат	25 000	1	25 000
Холодильная витрина	22 000	1	22 000
Холодильник	15 000	1	15 000
Холодильник мини	6 000	1	6 000
Посуда	200	20	4 000
Барный инвентарь	5 000	-	5 000
Торговое оборудование			
Столы торгового зала	4 000	6	24 000
Стулья торгового зала	2 000	20	40 000
Стойка для верхней одежды	1000	4	4 000
Прочие затраты			20 000
Итого			359 000

Таким образом, затраты на оборудование составят 365 тыс. рублей. Возможны колебания цены до 10-15 % в ту или иную сторону увеличения или уменьшения, в зависимости от поставщика.

В соответствии с классификацией основных средств, включаемых в амортизационные группы, определены сроки полезного использования оборудования. Рассчитаем сумму амортизационных отчислений линейным методом, используя следующую формулу:

$$K = (1/n) \times 100 \%, \quad (1)$$

где K – норма амортизации;

n – срок полезного использования амортизируемого объекта.

Таблица 12 – Амортизация оборудования

Наименование оборудования	Цена за единицу, руб.	Количество единиц, шт.	Стоимость, руб.	Нормативный срок службы, лет	Годовая норма амортизации, %	Сумма амортизационных отчислений в год, руб.
Производственное оборудование						
Кофемашина	100 000	1	100 000	5	20	20 000
Кофемолка	30 000	2	60 000	5	20	12 000
Соковыжималка	4 000	1	4 000	5	20	800
Кассовый аппарат	25 000	1	25 000	5	20	5 000
Холодильная витрина	22 000	1	22 000	10	10	2 200
Холодильник	15 000	1	15 000	10	10	1 500
Холодильник мини	6 000	1	6 000	10	10	600
Посуда	200	20	4000	5	20	800
Барный инвентарь	5 000	-	5 000	10	10	500
Оборудование торгового зала						
Стол торгового зала	4 000	6	24 000	10	10	2 400
Стулья торгового зала	2 000	20	40 000	10	10	4 000
Барная стойка	30 000	1	30 000	10	10	3 000
Стойка для верхней одежды	1000	4	4 000	10	10	400
Итого			359 000			53 200

Таким образом, сумма амортизационных отчислений составит 53,2 тыс. руб.

Далее, рассчитаем калькуляцию себестоимости кофейных напитков, при условии, что стоимость 1 кг кофе в зернах составляет 1000 рублей, стоимость 1 л молока 50 рублей, стоимость воды 1 бутылка 19 л – 80 рублей.

Таблица 13 – Калькуляция себестоимости основных кофейных напитков

Наименование напитка	Кофе в зернах		Вода		Молоко		Выход готового напитка, мл	Стакан с крышкой, руб.	Себестоимость, руб.	
	гр	руб	мл	руб.	мл	руб.				
Эспрессо	18	18	40	0,17	-	-	40	3,5	22,17	
Американо	std	9	9	100	0,42	-	-	100	3,5	12,92
	big	18	18	250	1,05	-	-	250	3,5	22,55
Капучино	std	9	9	20	0,08	150	7,5	200	3,5	20,08
	big	18	18	40	0,17	250	12,5	400	5,0	35,67
Латте	std	9	9	20	0,08	150	7,5	200	3,5	20,08
	big	18	18	40	0,17	250	12,5	400	5,0	35,67
Флэт-уайт	std	18	18	40	0,17	150	7,5	200	3,5	29,17
	big	36	36	80	0,34	250	12,5	400	5,0	53,84

Таким образом, можно сделать вывод, что в среднем себестоимость напитка составляет 26 руб.

Для производства продукции будут использоваться следующие материалы:

Таблица 14 – Затраты на сырье и материалы

№ п/п	Наименование	Единица измерения	Цена за ед., руб.	Затраты в год, руб.		
				1 год	2 год	3 год
1	Кофе в зёрнах	1 кг	1000	182 500	190 000	200 000
2	Молоко	1 л	50	127 400	130 000	143 000
3	Сливки 10 %	0,5 л	70	43 680	54 600	65 520
4	Вода	19 л	80	29 200	30 400	32 000
5	Смесь «Горячий шоколад»	1 кг	550	14 300	15 400	16 500
6	Газированная вода	2 л	50	3 750	4 000	4 500
7	Мороженое	2 кг	200	1 000	1 200	1 400
8	Апельсины	1 кг	150	5 000	6 000	7 000
9	Яблоки	1 кг	100	3 500	4 000	4 500
10	Лимоны	1 кг	150	1 800	2 000	2 500
11	Сироп	1 л	270	9 720	10 530	11 070
12	Расходные материалы			50 000	50 000	50 000
13	Десерты и выпечка			70 000	80 000	90 000
14	Итого:			538 850	578 130	627 990

Таким образом, затраты на сырьё в первый год составят 538 850 руб., во второй год – 578 130 руб., в третий – 627 990 руб. В связи с увеличением объёмов продаж будут увеличиваться затраты на сырьё.

Таблица 15 – Потребность в персонале

Должность	Численность штатных единиц, чел	Заработная плата одного работника в месяц, руб.	Годовой фонд заработной платы, руб.
Администратор	1	20 000	240 000
Бариста	2	18 000	432 000
Итого:			672 000

Таким образом, затраты на оплату труда сотрудников составляют 672 тыс. руб. в год.

3.4 Организационный план

Организационно-правовая форма - Индивидуальный предприниматель.

Порядок регистрации Индивидуального предпринимателя состоит из следующих этапов:

- 1) формирование пакета документов;
- 2) выбор налогового органа для подачи заявления;
- 3) предоставление документов в налоговый орган;
- 4) получение документов о государственной регистрации.

Перечень документов, необходимых для открытия предприятия общественного питания:

- разрешение на размещение кафе в определенном помещении;
- договор аренды;
- свидетельство о государственной регистрации;
- результаты прохождения медосмотра персоналом;
- документ о полном соответствии помещения необходимым санитарным нормам (выдаётся на основании предыдущих трёх документов);
- разрешение, выданное органами пожарной безопасности;
- лицензии на торговую деятельность на определенной территории.

Для сбора необходимых документов будет заключен договор со специализированной организацией, занимающейся сбором разрешительной докумен-

тации для открытия предприятия общественного питания. В среднем затраты на оформление разрешительной документации составляют 10 тыс. рублей.

Для четкого выполнения всех работ по запуску проекта необходимо составить график, согласно которому будут выполняться все этапы подготовительного процесса.

Таблица 16 – График работ по запуску проекта

	1 месяц	2 месяц	3 месяц	4 месяц
Регистрация в налоговых органах, изготовление печати	***			
Разработка дизайна интерьера	***			
Технологическое и инженерное проектирование	***			
Приобретение стройматериалов, предметов интерьера и декорирования	***	***		
Проведение ремонтных работ		***		
Согласование с Госпожнадзором и Роспотребнадзором		***		
Приобретение и установка кондиционеров, пожарной сигнализации		***		
Покупка оборудования		***	***	
Приобретение специализированного ПО			***	
Подбор и обучения персонала			***	
Разработка меню, технологических карт			***	***
Монтаж оборудования, мебели			***	***
Изготовление меню				***
Рекламная кампания				***
Заключение договоров с поставщиками продуктов				***
Начало работы заведения				***

Как видно из представленной таблицы, подготовительный этап, предшествующий открытию кофейни, составляет четыре месяца.

Численность производственного персонала определена исходя из функциональной целесообразности. Система оплаты труда построена на основе должностных окладов и зависит от величины фактически отработанного времени.

Подбор персонала планируется осуществить с учетом следующих требований:

- наличие профессиональной подготовки и квалификации по специальности администратор и бариста;
- наличие опыта работы на аналогичных предприятиях общественного питания;
- коммуникабельность, умение работать с клиентами;
- знание нормативных документов, регламентирующих работу в сфере торговли и общественного питания;
- добросовестность, дисциплинированность и честность.

Режим работы предусмотрен - по сменам: 2 дня через 2 с учетом того, что кофейня будет работать с 10:00 до 22:00. Для работы в кофейне предусмотрена должность администратора с режимом работы 5-дневной рабочей недели.

3.5 План маркетинга

Маркетинг кофейни включает в себя все мероприятия, которые направлены на привлечение клиентов. В него входит и создание концепции кофейни, и проработка интерьерных решений, и планирование рекламных мероприятий.

Цели маркетинга:

- увеличение потребления товара;
- рост удовлетворенности потребителей качеством и ценой товара;
- организация каналов сбыта;
- организация эффективной рекламы;
- расширение целевой аудитории за счет максимального разнообразия предлагаемых товаров и их усовершенствования.

На конечный размер прибыли кофейни будет влиять эффективность продвижения заведения. Наиболее эффективными являются следующие способы:

- размещение красочной вывески и оформление витрины;
- продуманный дизайн внутренних помещений;
- программы лояльности (карты скидок для постоянных клиентов, подарочные или акционные купоны);

- реклама в СМИ, интернете.

Организация бизнеса в сфере общественного питания подразумевает постоянное проведение различных акций ввиду высокой конкуренции на рынке. Привлечение клиентов осуществляется с помощью проведения рекламной кампании открытия и инструментов текущего маркетинга.

В особенности на начальных этапах запуска планируется установка рекламных щитов в многолюдных местах недалеко от места расположения кофейни. Также планируется установка рекламного щита на автотрассе «Чита-Хабаровск», что позволит привлечь дополнительный приток потенциальных клиентов. Расходы на рекламу представлены в таблице 17.

Таблица 17 – Расходы на рекламу и стимулирование сбыта

в руб.

№ п/п	Средства рекламы	1 год	2 год	3 год
1	Реклама в социальных сетях	6000	6000	6000
3	Использование баннеров и наружной рекламы	9000	3000	3000
4	Рекламные буклеты	3000	3000	3000
6	Итого	18000	12000	12000

Таким образом, в первый год существования кофейни затраты на рекламную кампанию составят 12 тыс. руб. в год.

В качестве стимулирования сбыта будет использоваться программа лояльности UDS Game. Основные преимущества программы:

- электронная дисконтная карта, экономия на изготовлении пластиковых карт;
- коммуникация с клиентом, уведомление обо всех новостях;
- обратная связь от клиента;
- клиенты еще активней рекомендуют компанию, так как за это получают баллы;
- клиенты могут покупать товары прямо из мобильного приложения.

Идея и концепция места повышают узнаваемость кофейни, и тогда клиенты приходят в кофейню не только за кофе, но и за неповторимой обстановкой. Кофейня «Coffee Time» будет иметь концепцию американского типа.

Основополагающие принципы таких заведений заключаются в отсутствии горячих блюд и алкоголя (даже в составе кофейных напитков), запрете курения, минималистичном стиле и обслуживании клиентов исключительно у стойки бара.

Большим преимуществом такого заведения как кофейня является широкий охват аудитории. Создаваемая кофейня ориентирована, прежде всего, на потребителей со средним уровнем дохода, испытывающих потребность в предоставлении качественных услуг данного сегмента рынка. Более узкую сегментацию можно представить следующим образом:

- школьники и студенты (основной трафик клиентов из данной категории приходится на утренние часы);
- офисные работники;
- люди, работающие на руководящих должностях и совмещающие обед с деловыми переговорами (время посещения с 12.00 до 18.00);
- домохозяйки, приходящие в кофейню с компанией, чтобы отвлечься от повседневных забот (посещаемость возрастает с 11.00 до 15.00).

В вечернее время в кофейню приходят люди из всех вышеперечисленных категорий.

В выходные дни в кофейню часто заходят семьи с детьми, так как их привлекает широкий выбор десертов. А случайный прохожий, желающий выпить чашку кофе в кофейне или взять с собой, может заглянуть в любой момент.

Для того чтобы оборот торговой точки был достаточно высоким и соответствовал плановым показателям, необходимо отслеживать динамику двух величин: количество чеков и средний чек.

Количество чеков зависит от проходимости торговой точки, а также от того, насколько грамотно определена целевая аудитория. Потому что несмотря на высокий уровень проходимости, среди этих людей может не оказаться потенциальных клиентов.

Таблица 18 – Анализ проходимости кофейни

Пропроходимость за день, чел/час	Утро (с 10.00 до 12.00)	Обед (с 12.00 до 18.00)	Вечер (с 18.00 до 22.00)	Общий трафик за день, чел.
Понедельник	156	246	188	2 540
Вторник	170	201	192	2 314
Среда	178	239	212	2 638
Четверг	166	202	292	2 712
Пятница	228	211	255	2 742
Суббота	252	188	298	2 824
Воскресенье	262	250	304	3 240
Всего за неделю, чел.	2 824	9 222	6 964	19 010
Всего в месяц, чел.	11 296	36 888	27 856	76 040

Таким образом, средняя проходимость за месяц составляет 76 040 чел. При условии, что конверсия от целевой аудитории составляет 2 %, средняя проходимость активного трафика составит 1520 чел. в месяц. На основе показателей проходимости, а также стоимости среднего чека на каждый месяц устанавливается план продаж.

3.6 Финансовый план

Общая потребность в инвестициях составляет 519 тыс. руб.

Таблица 19 – Инвестиции на реализацию проекта

Инвестиции	Стоимость, руб.
Ремонт и дизайн помещения	519 000
Оформление разрешительной документации	10 000
Оборудование	359 000
CRM-система учета	30 000
Итого	519 000

Источники финансирования – собственные капитал.

Ниже представлен прогнозный план продаж в первый год работы кофейни по месяцам.

Таблица 20 – Прогноз продаж

Месяц	Количество чеков, шт.	Средний чек, руб.	Объем продаж, руб.		
			1 год	2 год	3 год
1	2	3	4	5	6
1	1650	140	231 000	900 021	983 762
2	1520	140	212 800		
3	1535	140	214 900		

Продолжение таблицы 20

1	2	3	4	5	6
4	1550	150	232 500	918 021	1 013 275
5	1566	150	234 900		
6	1582	150	237 300		
7	1614	160	258 240	936 381	1 043 673
8	1630	160	260 800		
9	1646	160	263 360		
10	1662	170	282 540	955 109	1 074 983
11	1679	170	285 430		
12	1696	170	288 320		
Итого:	19330		3 002 090	3 709 532	4 115 693

Исходя из проведенных расчетов в таблице 18, средняя проходимость активного трафика составляет 1520 чел. в месяц. Но в связи с открытием в первый месяц работы количество чеков составит 1650 шт., однако, в последующие месяцы работы количество чеков сократится, при условии, что в первый год работы посещаемость будет увеличиваться ежемесячно на 1 %, во второй год – на 2 %, в третий год – на 3 %.

Таким образом, плановый объем продаж в первый год работы кофейни составит 3 002 090 руб., во второй год – 3 709 532 руб., в третий год – 4 115 693 руб.

Рассчитаем налоговые отчисления предприятия в соответствии с налоговым законодательством РФ.

Таблица 21 – Налоговые отчисления предприятия

в руб.

Налог	1 год	2 год	3 год
Фиксированные взносы на обязательное пенсионное страхование	26 545	29 354	32 448
Дополнительные взносы на обязательное пенсионное страхование	27 021	34 095	38 156
Фиксированные взносы на обязательное медицинское страхование	5840	6 884	8 426
Страховые взносы за сотрудников	201 600	201 600	201 600
УСН Доходы 6 %	180 125	222 572	246 942
Итого:	441 131	494 505	527 572

Таким образом, налоговые отчисления в первый год составляют 441 131 руб., во второй год – 494 505 руб., в третий год – 527 572 руб.

Продолжение таблицы 23

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Прибыль до налогообложения	88075	77217	79885	93929	96329	98297	115982	117487	119670	135455	137807	140157
Чистая прибыль	51314	40456	43124	57168	59568	61536	79221	80726	82909	98694	101046	103396
Кумулятивный денежный поток (с учетом первоначальных инвестиций)	- 467686	- 427230	- 384106	- 326938	- 267370	- 205834	- 126613	- 45887	37022	135716	236762	340158

Таким образом, в первый год функционирования кофейни чистая прибыль составит 859 158 руб.

Используя данные таблицы 23, рассчитаем показатели экономической эффективности бизнес-плана.

Таблица 24 – Показатели экономической эффективности бизнес-плана

Наименование показателя	Значение
Ставка дисконтирования, %	12
NPV, чистая текущая стоимость, тыс. руб.	2 663 374
IRR, внутренняя норма доходности, %	694,3
Простой срок окупаемости, мес.	9
Дисконтированный срок окупаемости, мес.	12
PI, индекс рентабельности, %	513,17

Таким образом, можно сделать следующие выводы:

- инвестиции в проект составили 519 тыс. руб.;
- чистая текущая стоимость проекта (NPV) > 0 и составляет 2 663 374 тыс. руб.;
- внутренняя норма доходности проекта равна 694,3 % – проект следует принять к реализации;
- дисконтированный срок окупаемости проекта составляет 12 мес., простой срок окупаемости – 9 мес.;
- индекс рентабельности – 513,17 %.

Таким образом, можно сделать вывод, что разработанный бизнес-план можно считать эффективным и целесообразным.

3.7 Оценка рисков

Реализация проекта происходит в условиях риска. Дерево рисков представлено на рисунке 9.



Рисунок 17 – Риски проекта

Из рисунка, видно, что различают внешние и внутренние факторы риска. Первые связаны с состоянием рыночной среды, общим уровнем цен, наличием тех или иных тенденций в потреблении. Внутренние риски связаны с организацией работы внутри компании.

К внешним рискам относят:

- Риск повышения цен на импортное оборудование. Качество импортного оборудования значительно выше по сравнению с отечественными аналогами, поэтому повышение курса доллара может серьезно сказаться на его стоимости.

- Риск снижения покупательной способности населения. Из-за сложной экономической ситуации в стране, роста цен на продукты, население сокра-

щает расходы на развлечения и стремится больше вкладывать денежные средства в имущественные товары.

- Риск изменения предпочтений потребителей.

- Риск повышения цен на сырье. С каждым годом уровень инфляции в России меняется, следствием этого становится постепенное удорожание продуктов необходимых для производства пиццы, отсюда возникает рост издержек и как правило повышение цены на продукцию.

К внутренним рискам относят:

- Риск износа оборудования.

- Риск некачественного обслуживания клиентов.

При анализе рисков было выявлено, что на эффективность работы влияют множество факторов. Потенциальные риски проекта и меры по снижению рисков представлены в таблице 25.

Таблица 25 – Риски проекта

Виды рисков	Характеристика рисков	Меры предотвращения рисков	Вариант выхода из рисковой ситуации
1	2	3	4
Производственные риски	Поломка оборудования	Профилактические осмотры, обследование и обслуживание оборудования	Срочный ремонт, замена оборудования
	Срыв поставок оборудования, комплектующих и т. п.	Складской запас, альтернативные поставки	Штрафные санкции, командировки, срочные закупки
	Невыполнение работ в запланированные сроки	Контроль, повышение квалификации персонала	Принятие срочных мер по устранению нарушений графика выполнения работ
Коммерческие риски	Снижение спроса	Реклама, стимулирование сбыта, поиск новых клиентов, создание положитель-	Снижение цен, промо-акции
	Уменьшение доли рынка	Повышение качества услуг, гибкая ценовая политика	Переориентация на другие рыночные сегменты

1	2	3	4
	Усиление позиций конкурентов	Укрепление лидера, новые услуги, гарантии, сопровождение	PR, реклама
Финансовые риски	Снижение платежеспособности, уменьшение прибыли	Управление издержками	Срочное принятие мер по сокращению издержек
	Инфляция	Формирование эффективной системы финансового менедж-	Повышение цен, переоценка основных фондов
Форс-мажорные обстоятельства	Пожар	Страхование имущества, противопожар-	Устранение последствий
	Несчастные случаи, производственные травмы	Инструктирование по технике безопасности, страхование сотруд-	Информационная, разъяснительная работа
	Угроза закрытия	Соблюдение патентных требований, лицензионных соглашений, налоговой дисци-	Выявление и устранение причин подобных угроз
Риски, связанные с управлением компанией	Конфликты в коллективе, текучесть кадров	Четкое распределение должностных обязанностей и ответственности, тщательный подбор кадров	Выявление причин конфликтов, поиск компромиссов

Для успешного функционирования кофейни данные риски должны быть учтены.

Таким образом, в третьей главе был разработан бизнес-план по открытию кофейни «Coffee Time». Инвестиции в проект составляют 485 тыс. руб., срок окупаемости проекта 10 месяцев, следовательно, проект является эффективным.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В процессе написания выпускной квалификационной работы были изучены теоретические аспекты бизнес-планирования.

Под бизнес-планированием понимают процесс разработки бизнес-плана, который представляет собой упорядоченную организационную процедуру, связанную со сбором и обработкой информации, принятием решений, которые осуществляются с целью получения желаемого результата в виде целостной системы взаимосвязанных управленческих решений.

Главная цель разработки бизнес-плана — определить основные направления предпринимательской деятельности организации на отдаленные (стратегические бизнес-планы) и ближайшие периоды времени (текущие бизнес-планы) в соответствии с потребностями и возможностями приобретения необходимых ресурсов.

Предпринимательская деятельность как правило характеризуется присутствием рисков. Назначение анализа риска в бизнес-плане – обоснование целесообразности и возможной безопасности вложения средств потенциальных инвесторов и, главное, разработка мер по защите от возможных потерь.

Во второй главе настоящей работы проведен анализ внешней и внутренней среды функционирования предприятия.

Сфера общественного питания Амурской области представлена 1493 объектами на 73,4 тысяч посадочных мест, в том числе 930 объектов общедоступной сети. Обеспеченность населения области сетью общедоступных предприятий питания по состоянию на 01 января 2017 года составила – 137,2 %.оборот общественного питания по Амурской области в 2016 году составил 5721 млн. руб., что составило 97 % к 2015 году. Количество предприятий общественного питания с каждым годом увеличивается. В связи с высокой обеспеченностью населения посадочными местами — 75 на 1000 жителей при нормативе 40 мест – фактическая обеспеченность посадочными местами в 1,9 раза

выше норматива. В целом, отрасль общественного питания характеризуется низким барьером входа при относительно небольших капиталовложениях.

Для анализа макроокружения внешней среды был проведен PEST-анализ, выявляющий политические, экономические, социальные и технологические факторы внешней среды. Значительное влияние на деятельность предприятий общественного питания оказывает рост цен в экономике, снижение покупательской способности населения, обесценивание отечественной денежной единицы. Рынок общественного питания относится к такому типу рыночных структур, как рынок монополистической конкуренции, т. к. на рынке осуществляют свою деятельность относительно большое количество мелких фирм, участники производят дифференцированную продукцию, уровень диверсификации предоставления услуг очень высокий, продукты каждой фирмы специфичны, но при этом потребитель легко может найти товары-заменители и переключить свой спрос на них.

Анализ внутренней среды включает в себя: анализ конкурентов, поставщиков, потребителей. Исходя из чего был проведен сравнительный анализ конкурентов, а также определены их сильные и слабые стороны. Таким образом, основным конкурентным преимуществом кофейни «Coffee Time» является уникальность товара. В сравнении с остальными параметрами кофейня уступает своим конкурентам по широте ассортимента.

Для выявления потребительских предпочтений и определения целевой аудитории был проведен социологический опрос среди жителей Бурейского района. В результате, которого было выявлено, что основными потребителями кофейни будут граждане в возрасте от 18 до 45 лет, имеющие средний уровень дохода и выше среднего.

Исходя из проведенного SWOT-анализа можно сделать вывод, что кофейня «Coffee Time» имеет много возможностей и сильных сторон, а также обширный перечень стратегических действий, которые в дальнейшем будут выводить организацию на новые рынки, к новым потребителям, а также создавать еще большее количество новых возможностей.

Третья глава включает в себя разработку бизнес-плана создания нового предприятия, а именно создание кофейни «Coffee Time» в пгт. Новобурейский.

Основным видом деятельности создаваемого предприятия является реализация кофейных напитков.

Для размещения кофейни планируется арендовать помещение площадью 40 кв. м. в ТЦ «Домашний» по адресу Комсомольская, 10. Размер арендной платы составит 25 000 руб. в месяц с учетом коммунальных платежей. Количество посадочных мест – 20.

Организационно-правовая форма - Индивидуального предприниматель.

Подготовительный этап, предшествующий открытию кофейни, составляет четыре месяца.

Большим преимуществом такого заведения как кофейня является широкий охват аудитории. Создаваемая кофейня ориентирована, прежде всего, на потребителей со средним уровнем дохода, испытывающих потребность в предоставлении качественных услуг данного сегмента рынка.

Затраты на сырьё в первый год составят 538 850 руб., во второй год – 578 130 руб., в третий – 627 990 руб. В связи с увеличением объемов продаж, соответственно, будут увеличиваться затраты на сырьё.

Маркетинг кофейни включает в себя все мероприятия, которые направлены на привлечение клиентов. В него входит и создание концепции кофейни, и проработка интерьерных решений, и планирование рекламных мероприятий.

Чистая прибыль в первый год функционирования кофейни составит 859 158 руб.

Исходя из проведенного анализа экономической эффективности бизнес-плана, были получены следующие результаты: инвестиции в проект составили 519 тыс. руб.; чистая текущая стоимость проекта (NPV) > 0 и составляет 2 663 374 тыс. руб.; внутренняя норма доходности проекта равна 694,3 % – проект следует принять к реализации; дисконтированный срок окупаемости

проекта составляет 12 мес., простой срок окупаемости – 9 мес.; индекс рентабельности – 513,17 %.

Основные риски проекта: снижение покупательской способности населения; повышение цен на сырье и оборудование; неправильное месторасположение; неквалифицированный персонал; изменение потребительских предпочтений. Для успешного функционирования кофейни данные риски должны быть учтены, и постоянно проводиться мероприятия по их минимизации.

Таким образом, разработанный бизнес-план открытия кофейни «Coffee Time» в пгт. Новобурейский можно считать эффективным и целесообразным.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Абрютин, М. С. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: учебно-практическое пособие / М. С. Абрютин, А. В. Грачев. – М. : Дело и сервис, 2015. – 256 с.
- 2 Адамов, В.И. Экономика и статистика фирмы : учеб. пособие / Адамов, В.И. – М. : Финансы и статистика, 2014. – 289 с.
- 3 Асаул, А. Н. Инвестиционный анализ: учебное пособие / А. Н. Асаул, В. В. Биба, В. Л. Буняк, А. С. Скрыльник, Р. А. Фалтинский, В. Я. Чевганова; под ред. А. Н. Асаула. — СПб.: АНО «ИПЭВ», 2014. — 288 с.
- 4 Баркалов, С.А. Бизнес-планирование: учебное пособие / С.А. Баркалов, О.Н. Бекирова. — Воронеж: Воронежский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2015. — 266 с.
- 5 Головань, С.И. Бизнес-планирование / С.И. Головань. – М.: Феникс, 2015. – 320 с.
- 6 Грузинова, В. П. Экономика предприятия: Учебник для вузов / Под ред. проф. В. П. Грузинова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2014. – 553 с.
- 7 Драпкина, Г.С. Бизнес-планирование: учебное пособие / Г.С. Драпкина, Н.Л. Грязнова. — Кемерово: Кемеровский технологический институт пищевой промышленности, 2014. — 100 с.
- 8 Дубровин, И.А. Бизнес-планирование на предприятии (2-е издание): учебник для бакалавров / И.А. Дубровин. — М.: Дашков и К, 2013. — 431 с.
- 9 Ковалев, В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры: Учебник / В.В. Ковалев. - М.: Финансы и статистика, 2012. - 560с.
- 10 Лещинская, А.Ф. Инвестиционный менеджмент: учеб. пособие / А.Ф. Лещинская. – М. : Изд. Дом МИСиС, 2014. – 148 с.
- 11 Липсиц, И.А. Бизнес-план – основа успеха: Практическое пособие / И.А. Липсиц. – М.: Дело, 2014. – 112 с.
- 12 Мазилкина, Е.И. Бизнес-планирование: учебное пособие для бакалавров / Е.И. Мазилкина. — Саратов: Вузовское образование, 2017. — 336 с.

- 13 Маркова, В.Д. Бизнес-планирование / В.Д. Маркова, Н.А. Кравченко. - М.: Проспект, 2016. – 216 с.
- 14 Морошкин, В.А. Бизнес-планирование: учебное пособие / В.А. Морошкин, В.П. Буров. — М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2015. — 256 с.
- 15 Орлова, П.И. Бизнес-планирование: учебное пособие / П.И. Орлова. — Саратов: Корпорация «Диполь», 2012. — 193 с.
- 16 Орлова, Е.Р. Бизнес-план: основные проблемы и ошибки, возникающие при его написании / Е.Р. Орлова. – Омега-Л, 2015. – 152 с.
- 17 Попова, В.М. Бизнес-планирование: Учебник для вузов / под ред. В.М Попова, С.И. Ляпунова, – М.: Финансы и статистика, 2012. – 816 с.
- 18 Пястолов, С.М. Экономический анализ деятельности предприятия: учебник / С.М. Пястолов. - М.: Академический Проект, 2014. – 576 с.
- 19 Сироткин, С.А. Экономическая оценка инвестиционных проектов: учебник для студентов вузов / С.А. Сироткин, Н.Р. Кельчевская. – 3-е изд., перераб. доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 311 с.
- 20 Терешина, Н.П. Экономическая оценка инвестиций: учебник / Н.П. Терешина, В.А. Подсорин — М.: ФГБОУ «Учебно-методический центр по образованию на железнодорожном транспорте», 2016. — 272 с.
- 21 Чернов, В.А. Инвестиционный анализ: учеб. Пособие для студентов вузов / В.А. Чернов; под ред. М.И. Баканова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 159 с.
- 22 Шейнин, Э. Я. Управление инвестиционной деятельностью российских предприятий: монография. – М.: МГПУ, 2013. – 180 с.
- 23 Шеремет, А.Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебник для вузов / А.Д.

Шеремет. - М.: Инфра-М, 2015. - 366 с.

24 Ширяева, Н.В. Инвестиционные стратегии: учебное пособие для студентов / Н. В. Ширяева, А. В. Пострелова. – Ульяновск : УЛГТУ, 2012. – 138 с.