

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
Профиль: Менеджмент организации

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой
_____ А.В. Васильева
« ____ » _____ 2023 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Разработка мероприятий по повышению эффективности деятельности
ООО «Сибиряк»

Исполнитель

студент группы 972-об

_____ Д.В. Басов

Руководитель

доцент, к.э.н.

_____ А.В. Ступникова

Нормоконтроль

_____ Н.А. Шейко

Благовещенск 2023

Министерство науки и высшего образования 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
Профиль: Менеджмент организации

УТВЕРЖДАЮ
Зав. кафедрой
_____ А.В. Васильева
« ___ » _____ 2023 г.

ЗАДАНИЕ

К бакалаврской работе студента группы 972-об Басова Дениса Владимировича.

1. Тема бакалаврской работы: Разработка мероприятий по повышению эффективности деятельности ООО «Сибиряк»

(утверждено приказом от _____ № _____)

2. Срок сдачи студентом законченной работы: _____

3. Исходные данные к бакалаврской работе: материалы учебной литературы в области менеджмента организаций, нормативно-правовые акты Российской Федерации, внутренние документы ООО «Сибиряк».

4. Содержание бакалаврской работы (перечень подлежащих разработке вопросов):

- теоретические аспекты эффективности деятельности организации;
- анализ эффективности деятельности ООО «Сибиряк»;
- разработка проекта по повышению эффективности деятельности ООО «Сибиряк».

5. Перечень материалов приложения: Финансовая (бухгалтерская) отчетность ООО «Сибиряк» за 2020 – 2022 гг. Экономические показатели проекта.

6. Консультанты по бакалаврской работе: нет.

7. Дата выдачи задания:

Руководитель бакалаврской работы А.В. Ступникова, доцент, к.э.н.

Задание принял к исполнению: _____ Д.В. Басов

РЕФЕРАТ

Работа содержит 90 с., 40 таблиц, 8 рисунков, 54 источника, 2 приложения.

ВНЕШНЯЯ СРЕДА, МАКРОСРЕДЫ, МЕЗОСРЕДА, ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА, ПРОЕКТ, СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ, КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Целью настоящей бакалаврской работы является разработка проекта по повышению эффективности деятельности ООО «Сибиряк».

Предметом исследования настоящей работы является эффективность деятельности коммерческой организации. Объектом исследования является Общество с ограниченной ответственностью «Сибиряк». Период исследования 2020 – 2022 гг.

В первой главе бакалаврской работы раскрыты теоретические аспекты эффективности деятельности организации.

Во второй главе работы проведен анализ эффективности деятельности ООО «Сибиряк», по результатам которого, выявлены причины недостаточного уровня эффективности деятельности исследуемой организации.

В третьей главе бакалаврской работы разработан проект по повышению эффективности деятельности ООО «Сибиряк» и представлены показатели экономической эффективности проекта.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические аспекты эффективности деятельности организации	8
1.1 Понятие и экономическая сущность эффективности деятельности организации	8
1.2 Система показателей для оценки эффективности деятельности организации	15
1.3 Современные направления повышения эффективности деятельности торговой организации	20
2 Анализ эффективности деятельности ООО «Сибиряк»	27
2.1 Краткая характеристика ООО «Сибиряк»	27
2.2 Анализ внешней среды ООО «Сибиряк»	30
2.3 Анализ внутренней среды ООО «Сибиряк»	45
2.4 Оценка эффективности деятельности ООО «Сибиряк»	52
3 Разработка проекта по повышению эффективности деятельности ООО «Сибиряк»	56
3.1 Альтернативные варианты повышения эффективности деятельности ООО «Сибиряк» и выбор оптимального	56
3.2 Разработка проекта по повышению эффективности деятельности ООО «Сибиряк»	59
3.3 Оценка эффективности проекта	70
Заключение	74
Библиографический список	78
Приложение А Финансовая (бухгалтерская) отчетность ООО «Сибиряк» за 2020 – 2022 гг.	83
Приложение Б Экономические показатели проекта	85

ВВЕДЕНИЕ

Основной целью деятельности коммерческих организаций, является получение и максимизация прибыли. При этом прибыль, являясь абсолютным показателем, не позволяет объективно оценить экономические результаты деятельности хозяйствующего субъекта, в отличие от показателей эффективности деятельности организаций, которые являются относительными показателями и позволяют определить соотношение прибыли на рубль затрат экономического субъекта.

В экономической литературе вопросам анализа и повышения эффективности деятельности организаций, уделяется особое внимание. Нередко понятие «эффективность» деятельности отождествляется с понятиями «рентабельность» и «доходность». Данные понятия являются схожими, но не идентичными. При этом в качестве показателя, отражающего количественное измерение эффективности деятельности организации, используют показатели рентабельности.

Рентабельность определяется на основе показателей прибыли, при этом вид прибыли (валовая прибыль, прибыли от продаж, прибыль до налогообложения, чистая прибыль), используемый при расчете рентабельности во многом определяется эффективностью соответствующего направления деятельности экономического субъекта: эффективность основной, хозяйственной, финансовой и совокупной деятельности предприятия.

В поисках оптимальных направлений повышения эффективности деятельности, организации осуществляют поиск решений, направленных на повышение доходов и сокращение расходов, что в итоге, приводит к росту прибыли хозяйствующего субъекта. В современных условиях ограниченности ресурсов, как финансовых, так и нефинансовых (материальных, имущественных, кадровых, информационных и прочих), многие организации прибегают к направлениям по сокращению расходов. Данные мероприятия могут иметь место при наличии нецелесообразных и экономически необоснованных расходах, наличии возможностей сокращения затрат на закупку сырья и материалов или товаров,

предназначенных для перепродажи, повышении степени автоматизации и роботизации производства, что приводит к сокращению потребности в персонале, и, соответственно, затрат на содержание персонала. Следует отметить, что подобные направления не могут реализовываться систематически, в противном случае, имеется риск потери качества производимой продукции или приобретаемых товаров, что ведет к риску сокращения клиентской базы, и, соответственно, доходов организации. Поэтому, наиболее перспективными направлениями повышения эффективности деятельности предприятия, являются направления, связанные с ростом доходов. Данные направления реализуются посредством расширения масштабов производства, роста торговой деятельности, привлечения новых потребителей, расширение рынков сбыта продукции, внедрение дополнительных видов деятельности и прочее.

Вне зависимости от выбора направлений повышения прибыли, после внедрения мероприятий, направленных на увеличение прибыли организации, целесообразно проводить оценку показателей эффективности деятельности организации, в целях получения экономического подтверждения роста рентабельности после внедрения соответствующих мер. В противном случае, можно говорить о сокращении эффективности деятельности организации, что ведет к формированию различного рода угроз для развития дальнейшей деятельности исследуемого хозяйствующего субъекта.

Актуальность выбранной темы выпускной квалификационной работы определяется важностью целей и задач организации, которые могут быть достигнуты при увеличении эффективности деятельности организации. Эффективность является основной характеристикой результативности деятельности финансово-хозяйствующего субъекта и может быть определена как результативность деятельности предприятия в целом.

Основной проблемой в процессе поиска путей повышения рентабельности организации, является определение направлений увеличения эффективности деятельности финансово-хозяйствующего субъекта.

Целью бакалаврской работы является разработка проекта по повышению

эффективности деятельности ООО «Сибиряк».

Задачами настоящей бакалаврской работы являются:

- раскрыть экономическую сущность и систему показателей для оценки эффективности деятельности организации;
- охарактеризовать современные направления повышения эффективности деятельности торговой организации;
- представить организационно-экономическую характеристику ООО «Сибиряк»;
- провести оценку факторов внешней и внутренней среды, влияющих на деятельность ООО «Сибиряк»;
- проанализировать показатели эффективности деятельности ООО «Сибиряк»;
- предложить проект по повышению эффективности деятельности ООО «Сибиряк» и представить его экономические результаты.

Предметом исследования настоящей работы является эффективность деятельности коммерческой организации. Объектом исследования является Общество с ограниченной ответственностью «Сибиряк». Период исследования 2020 – 2022 гг.

Информационной базой для написания настоящей работы послужили материалы учебной литературы в области менеджмента организаций, нормативно-правовые акты Российской Федерации, внутренние документы ООО «Сибиряк».

При написании бакалаврской работы, использованы следующие методы исследования: абстрактно-логический, метод абсолютных и относительных разниц, метод горизонтального и вертикального анализа, метод экономических коэффициентов, графический метод и другие.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Понятие и экономическая сущность эффективности деятельности организации

Среди показателей, отражающих эффективность деятельности хозяйствующих субъектов, в современной экономической литературе, выделяют несколько групп показателей, основным из которых, является рентабельность. Рентабельность деятельности организации, является относительным показателем, призванным отразить соотношение прибыли, полученной в процессе осуществления коммерческой деятельности организации на рубль затрат. Иначе говоря, рентабельность призвана определить уровень окупаемости затрат на ведение бизнеса.

Необходимо отметить, что говоря об итогах каких-либо действий, зачастую происходит путаница в понятиях «результативность» и «эффективность». В решении этого вопроса, необходимо обратиться к глоссарию ключевых терминов в области экономики. Результативность определяется как степень выполнения прогнозных (плановых) показателей. Чем более приближенным к 100 % является итог каких-либо действий, выше более результативность.¹

Эффективность представляет собой соотношение достигнутых результатов и использованных ресурсов. То есть эффективность показывает насколько выигрышным является тот или иной проект, программа и так далее. Эффективность и результативность определяются в относительном выражении, то есть в процентах.²

Эффект и результат выражаются в абсолютных единицах. Эффект и результат также имеют разное значение. Результат – это итог чего-либо, полученные доходы или расходы в процессе реализации определенного проекта, внедрения программы, или каких-либо других действий. Эффект выражается в раз-

¹ Бурцев, А.Л. Современные методы анализа и прогнозирования рентабельности организации // Аудит и финансовый анализ. 2021. № 1. С. 24.

² Фомин, П.А. Возможности развития деятельности предприятий на основе анализа рентабельности // Финансы и кредит. 2022. № 5. С. 52.

ности экономического результата и затрат в ходе осуществления конкретных действий.

Понятия эффективности и результативности могут быть применены к любому действию, или набору действий, проекту, программе, и так далее. Также, указанные понятия могут быть применены к различным направлениям деятельности организации. Отметим, что указанные понятия нередко используются в неправильном контексте, а также не разграничиваются между собой. На основе выше сказанного следует отметить, что рентабельность и эффективность являются тождественными понятиями.

В экономической литературе разные авторы дают разные определения понятию «эффективность», при этом в большинстве случаев, при раскрытии сущности данного понятия, используется термин «рентабельность». По мнению М.С. Абрютиной, рентабельность представляет собой показатель, который комплексно отражает эффективность использования ресурсов предприятия.³ По мнению А.В. Грачева, рентабельность является показателем, отражающим полученную организацией прибыль к затратам на осуществление производственной, хозяйственной, финансовой и инвестиционной деятельности.⁴ Изучением экономического значения рентабельности изучал А.Л. Бурцев. В своих трудах он определяет рентабельность как показатель, позволяющий сделать вывод о достаточности или недостаточности уровня прибыли, по сравнению с другими основными экономическими показателями деятельности организации.⁵ Данный вывод обусловлен необходимостью соизмерения показателей прибыли с другими экономическими показателями при расчете показателей рентабельности. Указанные понятия объединены представлением о том, что рентабельность отражает эффективность деятельности организации. По мнению автора настоящей выпускной квалификационной работы, наиболее полным определением, отражающим сущность рентабельности, является понятие, предложенное А.С.

³ Акатова, А.С. Увеличение доходности, как важный фактор развития предприятий // Молодой ученый. 2020. № 4. С. 453.

⁴ Грачев, А.В. Многофакторная модель рентабельности // Финансовая экономика. 2019. № 5. С. 7.

⁵ Бурцев, А.Л. Анализ рентабельности организации: теория и сфера применения // Вестник АГТУ. 2020. № 1. С. 255.

Кокин.⁶

Эффективность выступает в качестве целевого ориентира, позволяющего определить уровень доходности деятельности организации, а также установить соотношение прибыли и затрат организации. Иными словами, рентабельность является качественным и количественным показателем, характеризующим уровень отдачи прибыли на вложенные затраты. Чем выше показатели рентабельности, тем более эффективной является деятельность организации. Отметим, что показатели рентабельности необходимо рассматривать в динамике, что позволит определить более полную картину, вложившуюся в отношении деятельности предприятия. Необходимость расчета относительных показателей рентабельности деятельности организации заключается в невозможности получить объективные результаты оценки деятельности организации на основе абсолютных показателей.⁷

Основными функциями эффективности являются:

- учетная функция;
- оценочная функция;
- стимулирующая функция;
- функция вознаграждения.

Подробнее указанные функции раскрыты на рисунке 1.

Согласно представленным сведениям, эффективность деятельности коммерческой организации является одним из основных экономических категорий и в то же время показателей, характеризующих результативность, то есть окупаемость финансовых вложений на осуществление бизнеса организации. Достижение более высокого уровня эффективности деятельности организации, наряду с максимизацией прибыли, является в современных условиях, одной из основной целью деятельности организации, в целях достижения которой, хозяйствующими субъектами реализуются различные методы.

⁶ Кокин, А.С. Показатели рентабельности организации // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. 2019. № 3(1). С. 256.

⁷ Капанадзе, Г.Д. Оценка рентабельности: методы и проблемы их применения // Российское предпринимательство. 2021. № 4 (226). С. 52.

Функции эффективности	
Учетная функция	Учетная функция связана с определением результатов деятельности организации. Положительная динамика рентабельности свидетельствует об увеличении эффективности деятельности организации, что следует рассматривать как положительную динамику. Отрицательная динамика рентабельности может свидетельствовать о снижении эффективности деятельности организации, что выражается в неэффективном использовании ресурсов, либо в снижении объемов реализации продукции, что отражается на финансовом результате деятельности организации.
Оценочная функция	Оценочная функция предполагает сравнение прибыли с расходами организации. На основе результатов сравнительной оценки, представляется возможным определить оптимальный уровень издержек и объем реализации продукции, и корректировать указанные показатели.
Стимулирующая функция	Стимулирующая функция предполагает наличие стремления у руководства организации к увеличению показателей рентабельности, что позволит обеспечить стабильный рост и развитие финансово-хозяйствующего субъекта.
Функция вознаграждения	Функция вознаграждения предполагает роста капитала организации, что обеспечивает увеличение дивидендов акционеров организации.

Рисунок 1 - Характеристика функций эффективности

Соизмерение прибыли организации с величиной вложений на осуществление деятельности организации, позволяет определить уровень прибыльности исследуемого финансово-хозяйствующего субъекта, а также определить наиболее эффективные альтернативы развития деятельности организации на основе планирования показателей прибыли и затрат организации. Уровень рентабельности позволяет определить дальнейшее финансовое благосостояние деятельности компании. Необходимость постоянного контроля за уровнем рентабельности организации, определяется значимостью показателей, участвующих в

расчетах рентабельности.⁸

Эффективность деятельности предприятий во многом зависит от величины прибыли. Различные показатели рентабельности определяются на основе разных видов прибыли. Валовая прибыль призвана обеспечить производственную и непроизводственную деятельность, которая является основной. Отметим, что валовая прибыль формируется за счет выручки, получаемой от реализации продукции, товаров, работ или услуг, за минусом себестоимости реализованной продукции.

Особым показателем, определяющим эффективность деятельности предприятий, является коммерческая рентабельность. Фактически, рентабельность представляет собой отношение прибыли компании к затратам, которые были необходимы для производства продукции или предоставления услуг. В настоящее время коммерческая рентабельность предприятия вычисляется по различным формулам, предложенным экономистами. В ряде случаев данный показатель вычисляется на основе многофакторного анализа, который производится с помощью специализированного программного обеспечения.⁹

Коммерческая рентабельность должна вычисляться как на этапе планирования, так и на этапе подведения итогов деятельности предприятия. Данный показатель является ключевым в том случае, если на предприятии планируется внедрить новую технологию или методы управления, которые могут принести существенную прибыль его владельцам. Данный параметр также представляет интерес и для налоговых органов, так как некоторые предприятия стремятся снизить свою прибыль или же показать убытки для того, чтобы существенно сократить сумму выплачиваемых налогов.¹⁰

Расчет коммерческой рентабельности предприятия может проводиться внешними аудиторами, которые могут указать на некоторые ошибки в плани-

⁸ Капанадзе, Г.Д. Оценка рентабельности: методы и проблемы их применения // Российское предпринимательство. 2021. № 4 (226). С. 53.

⁹ Бурцев, А.Л. Современные методы анализа и прогнозирования рентабельности организации // Аудит и финансовый анализ. 2021. № 1. С. 25.

¹⁰ Фомин, П.А. Возможности развития деятельности предприятий на основе анализа рентабельности // Финансы и кредит. 2022. № 5. С. 55.

ровании или управлении компанией. Обращение к аудиторам может быть связано как с желанием повысить эффективность работы предприятия, так и с необходимостью предоставить независимый отчет при продаже компании.

Для получения объективной информации о деятельности предприятия многие консалтинговые компании составляют отчеты, содержащие различные показатели рентабельности как в числовом, так и в графическом виде. Подобная информация позволяет более точно оценить эффективность работы той или иной компании, а также дать рекомендации по модернизации управленческих методов, уменьшению издержек или увеличению прибыли компании.¹¹

Иногда под коммерческой рентабельностью понимается общая рентабельность предприятия, которая вычисляется как отношение балансовой прибыли к усредненной величине производственных расходов. Также отметим, что коммерческая рентабельность может зависеть от специфики работы предприятия, например, в розничной торговле данный показатель представляет собой отношение прибыли к товарообороту.

Прямая зависимость рентабельности от величины прибыли определяет необходимость рассмотрения прибыли предприятия, как экономической категории. Прибыль является одной из основных экономических категорий как в сфере экономики организаций, так и в системе экономического анализа. В широком понимании, прибыль является абсолютным показателем, определяющим разницу между доходами и расходами организации. Несомненно, рост прибыли в динамике (во времени), расценивается как позитивная тенденция, при этом анализ прибыли необходимо подкреплять анализом рентабельности, в целях получения более полных и объективных итогов исследования в отношении результатов экономической деятельности хозяйствующих субъектов.¹²

Повышенное внимание к прибыли среди представителей научного сообщества, определяется ее стимулирующим эффектом для деятельности органи-

¹¹ Крылов, Э.И. Методологические вопросы анализа рентабельности во взаимосвязи с инвестиционной привлекательностью предприятия // Финансы. 2020. № 15. С. 29.

¹² Кокин, А.С. Показатели рентабельности организации // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. 2019. № 3(1). С. 257.

зации. Так, достижение высокого уровня прибыли характеризует позитивные изменения, характеризующие результаты деятельности организации, а также формирует возможности для дальнейшего развития бизнеса, посредством вложения дополнительно полученной прибыли в развитие новых направлений деятельности или расширение ныне действующих. Также важное значение направлений максимизации прибыли, раскрывается в возможности ее вложения в сокращении расходов предприятия, посредством усиления степени автоматизации и роботизации производства. Подобные меры позволяют сократить расходы производственного, торгового, управленческого и административного характера без потери потенциальных потребителей, снижения конкурентоспособности и ухудшения качества производимой продукции или реализуемых товаров.

Основной целью формирования прибыли является обеспечение нормального функционирования различных видов деятельности предприятия. Рассмотрим виды прибыли предприятий, с точки зрения обеспечения определенных видов его деятельности.¹³

Основным источником информации для осуществления анализа рентабельности является информация, представленная в финансовой отчетности хозяйствующего субъекта, в частности сведения, представленные в бухгалтерском балансе и отчете о финансовых результатах.

Эффективность производства и реализации продукции, определяется на основе общих формул рентабельности. При этом показатели рентабельности призваны определить эффективность использования активов и ресурсов организации, эффективность доходов и расходов, эффективность использования капитала организации, как собственного, так и заемного. В связи с чем, анализ показателей рентабельности организации целесообразно проводить по нескольким показателям, характеризующимся разным направлениям анализа, что позволяет получить более полные и объективные результаты, а также выявить проблемы формирования рентабельности на современном уровне и

¹³ Капанадзе, Г.Д. Оценка рентабельности: методы и проблемы их применения // Российское предпринимательство. 2021. № 4 (226). С. 54.

предложить меры по и устранению.

1.2 Система показателей для оценки эффективности деятельности организации

В системе показателей оценки эффективности деятельности организации, выделяют показатели рентабельности, характеристика которых представлена ниже.

Основой в системе показателей оценки рентабельности деятельности организации, являются показатели рентабельности активов и капитала, которые позволяют определить величину прибыли, приходящейся на рубль среднегодовой стоимости активов и капитала соответственно.

Рентабельность активов определяет величину прибыли от продаж, приходящуюся на рубль среднегодовой стоимости совокупных активов (сумма внеоборотных и оборотных активов). Данный показатель определяет возможности организации формировать прибыли за счет использования имеющихся активов, без учета источников их формирования, то есть собственного и заемного капитала. Формула для определения рентабельности активов представлена ниже:

$$ROA = \text{ЧП} : ((A_{\text{к.г.}} - A_{\text{н.г.}}) : 2), \quad (1)$$

где ROA – рентабельность активов;

ЧП – чистая прибыль;

$A_{\text{к.г.}}$, $A_{\text{н.г.}}$ – стоимость активов на конец и начало года соответственно.¹⁴

Для рентабельности активов, как и для остальных показателей рентабельности, не существует нормативных значений. При этом для оценки рентабельности активов, целесообразно использовать средний показатель по отрасли. Также, данный показатель оценивается в динамике: позитивной тенденцией является рост величины показателя во времени.

Следующими показателями в системе показателей рентабельности, за-

¹⁴ Акбашев, Р.Х. Расчет показателей рентабельности коммерческих организаций // Маркетинг. 2020. № 4. С. 102.

служивающими отдельного внимания, являются показатели рентабельности капитала. Данные показатели рассчитываются как отношение чистой прибыли к среднегодовой стоимости собственного или заемного капитала. Данные показатели позволяют определить возможности организаций в формировании прибыли за счет капитала, то есть источников формирования имущества с учетом их видов (с учетом классификации на собственные и заемные средства).

Формула для расчета рентабельности собственного капитала представлена ниже:

$$ROE = \text{ЧП} : ((\text{СК}_{\text{к.г.}} - \text{С}_{\text{н.г.}}) : 2), \quad (2)$$

где ROE – рентабельность собственного капитала;

$\text{СК}_{\text{к.г.}}$, $\text{С}_{\text{н.г.}}$ – величина собственного капитала на конец и начало года соответственно.

Данный показатель не имеет нормативного значения, оценка показателя проводится на основе средних значений по отрасли. При этом в иностранной практике, нормой показателя считаются значения 10 – 12 % и более.

Аналогично определяется рентабельность заемного капитала:

$$DFL = \text{ЧП} : ((\text{ЗК}_{\text{к.г.}} - \text{ЗК}_{\text{н.г.}}) : 2), \quad (3)$$

где DFL – рентабельность заемного капитала;

ЧП – чистая прибыль;

$\text{ЗК}_{\text{к.г.}}$, $\text{ЗК}_{\text{н.г.}}$ – величина заемного капитала на конец и начало года соответственно.¹⁵

Не смотря на отсутствие нормативных значений указанных показателей, принято считать, что рентабельность заемного капитала должна быть больше рентабельности собственного капитала, в целях обеспечения своевременного

¹⁵ Фомин, П.А. Возможности развития деятельности предприятий на основе анализа рентабельности // Финансы и кредит. 2022. № 5. С. 57.

возврата заемных денежных средств и получения от их использования прибыли.

Следующим показателем в системе показателей рентабельности деятельности организации, является рентабельность производства или рентабельность продукции. Данный показатель позволяет определить величину прибыли от продаж, приходящейся на рубль себестоимости продаж. Для расчета показателя выбрана именно прибыль от продаж, так как она наиболее полно отражает результаты хозяйственной деятельности предприятия, с учетом результатов производства или продаж, исходя из основного вида деятельности, а также с учетом имеющихся коммерческих и управленческих расходов, реализуемых организацией в целях продвижения продукции или товаров на территориальных рынках. Формула для расчета рентабельности производства (рентабельности продукции) представлена ниже:

$$РП = П пр : С, \quad (4)$$

где П пр – прибыль от продаж;

С – себестоимость.¹⁶

Данный показатель, как и другие показатели в системе рентабельности, не имеют нормативного значения, при этом исходя из практики деятельности коммерческих организаций, пороговой величиной рассматриваемого показателя, является 10 – 20 %. Значение рентабельности производства ниже указанного предела, считается низким, значения выше указанного предела, соответственно, считаются высоким.

Рентабельность продаж выступает в качестве показателя, характеризующего величину прибыли, приходящейся на рубль выручки от продаж. При этом данный показатель, исходя из выбранной методики анализа и преследуемых целей, может быть рассчитан на основе валовой прибыли, прибыли от продаж и

¹⁶ Акбашев, Р.Х. Расчет показателей рентабельности коммерческих организаций // Маркетинг. 2020. № 4. С. 102.

прибыли до налогообложения. При этом наиболее распространенной формулой рентабельности продаж в экономической литературе, является отношение прибыли от продаж к выручке:

$$R_{\text{пр}} = \text{Пр}_{\text{пр}} : В, \quad (5)$$

где $R_{\text{пр}}$ – рентабельность продаж;

$\text{Пр}_{\text{пр}}$ – прибыль от продаж;

$В$ – выручка.

Исходя из практической деятельности предприятий, величина рентабельности продаж в размере 20 % считается средней. Также важно проводить оценку данного показателя в динамике и с учетом средних значений показателя по отрасли.

В системе показателей рентабельности присутствуют и другие показатели, использование которых во многом определяется целями анализа эффективности деятельности организации.

Анализ представленных показателей, в совокупности, позволяет определить не только текущий уровень эффективности деятельности организации, но и определить тенденции в их формировании.

Важно отметить, что анализ рентабельности организации целесообразно подкреплять факторным анализом показателей, который позволяет выявить факторы, влияющие на показатели рентабельности и определить их количественное влияние на результирующий показатель. Также следует отметить, что в рамках факторного анализа, может использоваться двух-, трех- и пятифакторная модель. Выбор вида факторной модели определяется перечнем и количеством факторов, которые необходимо проанализировать в ходе анализа рентабельности.¹⁷

Также важно отметить, что результаты факторного анализа рентабельно-

¹⁷ Бурцев, А.Л. Современные методы анализа и прогнозирования рентабельности организации // Аудит и финансовый анализ. 2021. № 1. С. 26.

сти деятельности организации, целесообразно использования при разработке и реализации мероприятий, направленных на повышение рентабельности, что учесть влияние основных факторов, воздействующих на результативный показатель.¹⁸

Представленные сведения позволяют определить, что эффективность деятельности коммерческой организации является одним из основных экономических категорий и в то же время показателей, характеризующих результативность, то есть окупаемость финансовых вложений на осуществление бизнеса организации. Достижение более высокого уровня эффективности деятельности организации, наряду с максимизацией прибыли, является в современных условиях, одной из основной целью деятельности организации, в целях достижения которой, хозяйствующими субъектами реализуются различные методы. Низкий уровень эффективности предприятия может быть обусловлен снижением величины финансового результата (снижение чистой прибыли, или получение убытка). Указанная проблема также может быть связана с высоким уровнем затрат предприятия, осуществляемых в процессе финансово-хозяйственной деятельности. В связи с этим, величина прибыли, приходящейся на единицу затрат снижается, при снижении рентабельности, что оказывает отрицательное влияние на текущую деятельность предприятия и дальнейшее развитие деятельности.¹⁹ Негативными последствиями снижения эффективности деятельности предприятия могут быть:

- снижение уровня внешнего финансирования в связи со снижением инвестиционной привлекательности предприятия;
- снижение финансового результата;
- снижение конкурентоспособности предприятия.²⁰

Важно отметить, что анализ рентабельности деятельности организации,

¹⁸ Фомин, П.А. Возможности развития деятельности предприятий на основе анализа рентабельности // Финансы и кредит. 2022. № 5. С. 56.

¹⁹ Бурцев, А.Л. Современные методы анализа и прогнозирования рентабельности организации // Аудит и финансовый анализ. 2021. № 1. С. 27.

²⁰ Капаназде, Г.Д. Оценка рентабельности: методы и проблемы их применения // Российское предпринимательство. 2021. № 4 (226). С. 57.

целесообразно дополнять анализом других финансовых показателей, в целях получения более полных и объективных результатов экономического анализа деятельности хозяйствующего субъекта, а также выявления современных проблем в формировании рентабельности организации.

1.3 Современные направления повышения эффективности деятельности торговой организации

В целях повышения эффективности деятельности организации, применяются различные методы, направленные на достижение более высоких показателей прибыли, что становится возможным при увеличении доходов и снижении расходов организации. Важно отметить, что в современных условиях ограниченности ресурсов, как финансовых, так и нефинансовых (материальных, имущественных, кадровых, информационных и прочих), многие организации прибегают к направлениям по сокращению расходов. Данные мероприятия могут иметь место при наличии нецелесообразных и экономически необоснованных расходах, наличии возможностей сокращения затрат на закупку сырья и материалов или товаров, предназначенных для перепродажи, повышении степени автоматизации и роботизации производства, что приводит к сокращению потребности в персонале, и, соответственно, затрат на содержание персонала. Следует отметить, что подобные направления не могут реализовываться систематически, в противном случае, имеется риск потери качества производимой продукции или приобретаемых товаров, что ведет к риску сокращения клиентской базы, и, соответственно, доходов организации. Поэтому, наиболее перспективными направлениями повышения эффективности деятельности предприятия, являются направления, связанные с ростом доходов. Данные направления реализуются посредством расширения масштабов производства, роста торговой деятельности, привлечения новых потребителей, расширение рынков сбыта продукции, внедрение дополнительных видов деятельности и прочее.

Также необходимо отметить, что направления повышения эффективности деятельности организации и увеличения прибыли, во многом определяются сферой и направлениями деятельности организации. В современных условиях

ограниченности ресурсов, как финансовых, так и нефинансовых (материальных, имущественных, кадровых, информационных и прочих), многие организации прибегают к направлениям по сокращению расходов. Данные мероприятия могут иметь место при наличии нецелесообразных и экономически необоснованных расходах, наличии возможностей сокращения затрат на закупку сырья и материалов или товаров, предназначенных для перепродажи, повышении степени автоматизации и роботизации производства, что приводит к сокращению потребности в персонале, и, соответственно, затрат на содержание персонала. Следует отметить, что подобные направления не могут реализовываться систематически, в противном случае, имеется риск потери качества производимой продукции или приобретаемых товаров, что ведет к риску сокращения клиентской базы, и, соответственно, доходов организации. Поэтому, наиболее перспективными направлениями повышения эффективности деятельности предприятия, являются направления, связанные с ростом доходов. Данные направления реализуются посредством расширения масштабов производства, роста торговой деятельности, привлечения новых потребителей, расширение рынков сбыта продукции, внедрение дополнительных видов деятельности и прочее.

Торговые организации, в целях снижения расходов, реализуются следующие направления:

- смена действующих поставщиков на новых, предлагающих товары по более низким ценам, при условии сохранения качества товаров, приобретаемых для реализации;
- сокращение складских расходов, посредством оптимизации системы хранения товаров;
- сокращение транспортных расходов, за счет оптимизации партий заказов;
- оптимизация способов расстановки товаров в торговом зале, обеспечивающих быструю выкладку товаров, в целях экономии расходов на персонал;
- повышение степени формы самообслуживания в торговых организациях;

- внедрение касс самообслуживания, в целях сокращения потребностей в продавцах;

- повышение степени автоматизации торговли.

Представленные направления снижения расходов торговых организаций позволяют оптимизировать разные группы расходов хозяйствующих субъектов без потери качества товаров и без снижения качества обслуживания потребителей.

В качестве направлений повышения эффективности деятельности торговой организации за счет увеличения доходов, используются следующие направления:

- расширение клиентской базы за счет создания дополнительных филиалов и выхода на новые рынки сбыта;

- расширение ассортимента товаров;

- внедрение системы скидок;

- проведение рекламных акций, в целях привлечения большего числа потребителей;

- повышение качества товаров за счет изменения ассортимента и смены поставщиков;

- совершенствование системы обслуживания.²¹

Данные меры, при условии их грамотной организации, позволяют увеличить доходы организации и достичь других целей хозяйствующего субъекта, к примеру, повышение конкурентоспособности, достижение более высокого положения на рынке определенных товаров, расширение рынков сбыта товаров, совершенствование каналов сбыта товаров и достижение иных целей торговой организации.

При этом важно отметить, что выбор направлений повышения эффективности деятельности торговой организации и увеличение прибыли, должен строиться на результатах анализа рентабельности как в динамике, так и на осно-

²¹ Григорян, А.А. Организация внутреннего и внешнего анализа рентабельности // Вестник университета. 2020. № 35. С. 178.

ве результатов факторного анализа показателей рентабельности. Необходимость экономического обоснования выбора определенного направления повышения эффективности деятельности организации, заключается в значимости выбора наиболее оптимального варианта, позволяющего не только повысить эффективность и увеличить рентабельность, но и достичь иных целей организации за счет решения имеющихся проблем.²²

Важно отметить, что реализация мер по повышению эффективности рентабельности торговой организации, не должна быть разовой акцией, а должна быть внедрена в систему управления организацией, в частности в подсистему управления рентабельности. Для этого, целесообразно внедрить систему мониторинга и оценки показателей рентабельности на постоянной основе с определением пороговых значений. Такие пороговые значения целесообразно установить на основе средних показателей по отрасли, а также с учетом реализуемой стратегии организации. Контроль динамики показателей рентабельности и их соответствия пороговым значениям, позволит обеспечить своевременное выявление проблем в системе формирования показателей рентабельности организации, а также оперативно разрабатывать и внедрять меры, направленные на решение появившихся проблем.²³

Также разработка направлений повышения эффективности деятельности организации и увеличения прибыли, должна исходить из основных функций прибыли, которые представлены на рисунке 2.

Представленные характерные черты прибыли являются экономическим обоснованием для разработки мероприятий, направленных на увеличение прибыли торговой организации. Иначе говоря, рост прибыли обеспечивает не только финансовый эффект от деятельности торговой организации, но и позволяет увеличивать рыночную стоимость бизнеса, формировать возможности для развития деятельности торговой организации как по действующим в современных

²² Капанадзе, Г.Д. Рентабельность как ключевой элемент экономической безопасности компании // Российское предпринимательство. 2019. № 22 (220). С. 15.

²³ Кокин, А.С. Показатели рентабельности организации // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. 2019. № 3(1). С. 258.

условиях, так и по новым направлениям деятельности.

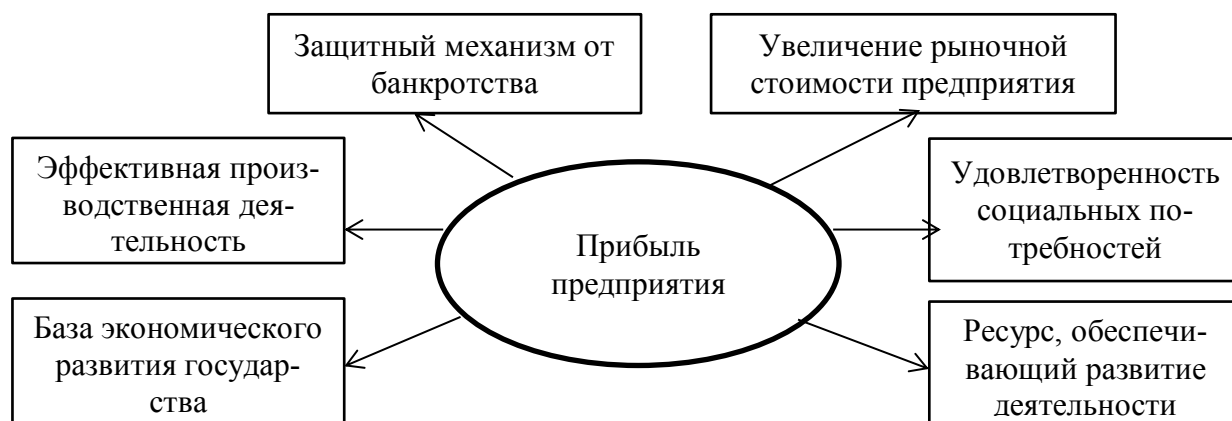


Рисунок 2 – Характеристика прибыли предприятия²⁴

В целях обобщения представленной информации о направлениях увеличения прибыли торговой организации для достижения более высоких показателей эффективности деятельности хозяйствующего субъекта, в таблице 1 представлены положительные и отрицательные стороны основных способов увеличения прибыли организаций.

Таблица 1 – Положительные и отрицательные стороны основных способов увеличения прибыли предприятий²⁵

Способы увеличения прибыли	Положительные стороны	Отрицательные стороны
1	2	3
Увеличение объемов производства	- увеличение масштабов деятельности предприятия; - увеличение активов предприятия (в связи с необходимостью приобретения большего объема материалов и сырья для производства продукции); - расширение численности персонала предприятия (в связи с необходимостью увеличения производственного персонала);-	- затраты на приобретение дополнительных единиц производственного оборудования; - затраты на приобретение сырья и материалов для производства продукции; - необходимость достижения верного соотношения объема производимой продукции и уровня спроса на нее;

²⁴ Григорян, А.А. Организация внутреннего и внешнего анализа рентабельности // Вестник университета. 2020. № 35. С. 178.

²⁵ Кокин, А.С. Показатели рентабельности организации // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. 2019. № 3(1). С. 260.

1	2	3
Увеличение объемов реализации продукции	<ul style="list-style-type: none"> - увеличение доли рынка; - повышение конкурентоспособности предприятия; - увеличение выручки от реализации; - увеличение прибыли при условии превышения темпов роста объемов реализации над темпами роста себестоимости реализованной продукции; 	<ul style="list-style-type: none"> - необходимость совершенствования маркетинговой деятельности предприятия, в частности, сбытовой политики, являющейся частью маркетинга; - совершенствование работы отдела логистики;
Сокращение издержек производства	<ul style="list-style-type: none"> - увеличение прибыли предприятия; - увеличение рентабельности деятельности; - получение дополнительных средств на дальнейшее развитие деятельности предприятия за счет снижения себестоимости; 	<ul style="list-style-type: none"> - возможно снижение качества продукции; - дополнительные расходы, связанные с модернизацией производства (при условии внедрения современного оборудования, позволяющего сократить издержки производства);
Сокращение издержек обращения	<ul style="list-style-type: none"> - увеличение прибыли предприятия; - увеличение рентабельности деятельности; 	<ul style="list-style-type: none"> - необходимость совершенствования маркетинговой деятельности предприятия, в частности, сбытовой политики, являющейся частью маркетинга; - совершенствование работы отдела логистики;

Важно отметить, что прибыль торговой организации во многом зависит от уровня торговой наценки, что определяет необходимость формирования такого уровня цен, при котором будет достигнут высокий потребительский спрос на товары, реализуемые организацией, покрытие торговых издержек (издержек обращения), а также достижение желаемого уровня прибыли организации, способной обеспечить реализацию расходов на дальнейшее развитие хозяйствующего субъекта.²⁶

Также прибыль торговой организации является одним из основных показателей, определяющих положение хозяйствующего субъекта на территориальном рынке определенных групп товаров (исходя из ассортимента товаров, реализуемых организацией). Достижение лидирующего положения на товарном

²⁶ Григорян, А.А. Организация внутреннего и внешнего анализа рентабельности // Вестник университета. 2020. № 35. С. 179.

рынке, позволяет обеспечить высокий уровень конкурентоспособности, возможность формировать дополнительные конкурентные преимущества, а также высокую вероятность сокращения финансовых потерь при наступлении неблагоприятных ситуаций, связанных с влиянием факторов внешней и внутренней среды.²⁷ Представленные сведения позволяют определить значимость обеспечения условий для достижения цели увеличения прибыли и повышения эффективности деятельности торговой организации.

Рассмотренные теоретические аспекты возможностей увеличения рентабельности предприятия, позволили определить несколько основных способов достижения указанной цели, а именно: увеличение объемов производства и реализации продукции, также снижение издержек производства и обращения. Рассмотренные способы имеют как положительные, так и отрицательные стороны, что определяет наличие некоторых ограничений на их применение.

В процессе рассмотрения показателей, характеризующих рентабельность предприятия, определено, что эффективность деятельности коммерческой организации является одним из основных экономических категорий и в то же время показателей, характеризующих результативность, то есть окупаемость финансовых вложений на осуществление бизнеса организации. Достижение более высокого уровня эффективности деятельности организации, наряду с максимизацией прибыли, является в современных условиях, одной из основной целью деятельности организации, в целях достижения которой, хозяйствующими субъектами реализуются различные методы.

²⁷ Григорян, А.А. Организация внутреннего и внешнего анализа рентабельности // Вестник университета. 2020. № 35. С. 179.

2 АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «СИБИРЯК»

2.1 Краткая характеристика ООО «Сибиряк»

Общество с ограниченной ответственностью «Сибиряк» осуществляет деятельность в сфере прочей розничной торговли в неспециализированных магазинах (ОКВЭД 47.19), в частности, организация занимается розничной торговлей продуктами питания. Помимо указанных видов деятельности, ООО «Сибиряк» вправе осуществлять иные виды деятельности, не запрещенные законодательством, при условии внесения соответствующих изменений в учредительные документы организации, в частности в устав. ООО «Сибиряк» зарегистрировано в качестве юридического лица 28.05.2004 г. Управлением Федеральной налоговой службы по Амурской области по следующему юридическому адресу: 675000, Амурская область, г. Благовещенск, ул. Зейская, дом 99.

Деятельность ООО «Сибиряк» представлена сетью продуктовых магазинов, расположенных в городе Благовещенске Амурской области.

Нормативно-правовое регулирование деятельности ООО «Сибиряк» осуществляется на основании следующих нормативно-правовых актов:

- федеральный закон «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» от 28.12.2009 г. № 381-ФЗ (в редакции от 06.02.2023 г. № 13-ФЗ);

- приказ Министерства экономического развития РФ от 30.04.2009 г. № 141 «О реализации положений федерального закона «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля» (в редакции от 04.11.2022 г. № 427-ФЗ);

- закон Амурской области «О торговле в Амурской области» от 18.01.1996 года № 60-ОЗ (в редакции от 04.12.2018 г.);

- закон Российской Федерации «О защите прав потребителей» от 07.02.1992 г. № 2300-1 (в редакции от 04.02.2022 г. № 68-ОЗ).

В ООО «Сибиряк» действует линейно-функциональная организационная

структура. Указанный тип структуры управления является наиболее приемлемой для исследуемой организации и обеспечивает взаимосвязь между всеми отделами организации.

На рисунке 3 представлена организационная структура ООО «Сибиряк».

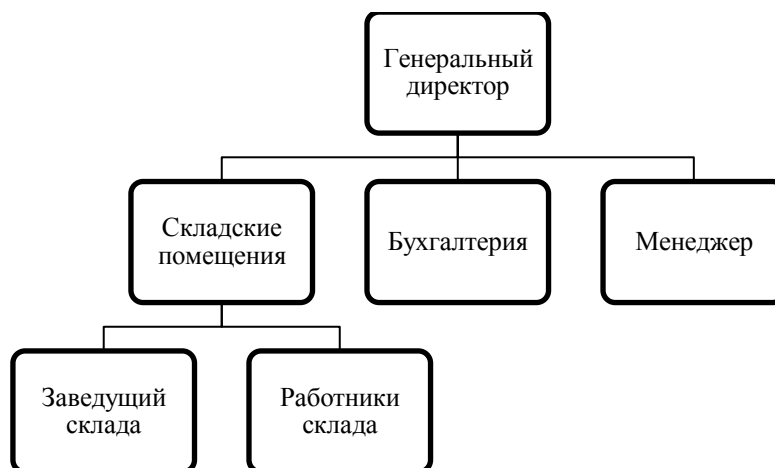


Рисунок 3 – Организационная структура ООО «Сибиряк»

Руководство текущей деятельностью ООО «Сибиряк» осуществляет генеральный директор организации, являющийся единоличным исполнительным органом в исследуемом экономическом субъекте.

Бухгалтерия занимается формированием полной и достоверной информации о деятельности организации и ее имущественном положении, а также обеспечением информации, необходимой внутренним и внешним пользователям бухгалтерской отчетности для контроля за соблюдением законодательства РФ при осуществлении организацией хозяйственных операций и их целесообразностью, наличием и движением имущества и обязательств, использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов в соответствии с утвержденными нормами, нормативами и сметами.

Менеджер занимается поиском и привлечением новых клиентов (обработка входящих заявок, активный поиск клиентов, переговоры, заключение договоров), поддержанием взаимоотношений с наработанной клиентурой, ведение отчетности по работе с текущими клиентами и поступающим обращениям, а также консультирование по ассортименту и техническим параметрам товара

(услуги). Заведующий складом выполняет следующие должностные обязанности: руководит работой склада по приему, хранению и отпуску товаров, по их размещению с учетом наиболее рационального использования складских площадей, облегчения и ускорения поиска необходимых товаров, обеспечивает сохранность складированных товаров и соблюдение режимов хранения, готовит места для принятия поступивших грузов. Выполняет отдельные служебные поручения своего непосредственного руководителя.

В целях анализа экономических результатов торговой деятельности ООО «Сибиряк» за 2020 – 2022 гг., в таблице 2 представлены необходимые сведения.

Таблица 2 – Динамика основных экономических показателей деятельности ООО «Сибиряк» за 2020 – 2022 гг.

Показатели	Значение показателей			Изменения 2022 г. к 2020 г.	
	2020 г.	2021 г.	2022 г.	абсолютный прирост	темпы прироста, процент
1	2	3	4	5	6
1. Среднегодовая стоимость имущества, тыс. руб.	5121	5244	4856	-265	-5,17
2. Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	920,5	644,5	401	-519,5	-56,44
3. Собственный капитал, тыс. руб., всего	1052	526	496	-556	-52,85
в том числе:					
- уставный капитал	10	10	10	-	-
- нераспределенная прибыль	1042	516	486	-556	-53,36
4. Заемный капитал, тыс. руб., всего	4754	4156	4534	-220	-4,63
в том числе:					
краткосрочные обязательства	4754	4156	4534	-220	-4,63
5. Среднегодовая численность персонала, чел.	24	29	26	2	8,33
6. Выручка, тыс. руб.	69787	53392	53151	-16636	-23,84
7. Себестоимость, тыс. руб.	54112	52203	48471	-5641	-10,42
8. Прибыль от продаж, тыс. руб.	15675	1189	4680	-10995	-70,14
9. Чистая прибыль, тыс. руб.	48	51	62	14	29,17
10. Фондоотдача, руб. (6) : (2)	75,81	82,84	135,55	59,74	78,80
11. Затраты на рубль выручки, руб.	0,78	0,98	0,91	0,13	16,67

Продолжение таблицы 2

1	2	3	4	5	6
(7) : (6)					
12. Рентабельность продаж (по чистой прибыли), процент (8) : (6) x 100 %	0,07	0,10	0,12	0,05	x
13. Выручка на одного работника, тыс. руб. (6) : (5)	2406,45	2053,54	2044,27	-362,18	-15,05
14. Соотношение заемного и собственного капитала, руб. (3) : (4)	4,52	7,90	9,14	4,62	102,21

Согласно сведениям, представленным в таблице 2, в анализируемом периоде наблюдается рост имущественного потенциала ООО «Сибиряк», о чем свидетельствует увеличение среднегодовой стоимости имущества организации.

При этом среднегодовая стоимость основных средств организации, напротив, имеет тенденцию к стабильному снижению на протяжении всего анализируемого периода. Указанная тенденция обусловлена реализацией неиспользуемых объектов основных средств ООО «Сибиряк». Выручка от продаж в ООО «Сибиряк» имеет тенденцию к снижению, при одновременном росте себестоимости продаж товаров организации. Представленная тенденция привела к существенному сокращению прибыли от продаж, что определяет снижение результатов хозяйственной деятельности организации. Также указанная ситуация привела к росту затрат на рубль выручки организации, что позволяет сделать вывод о снижении эффективности торговой деятельности организации.

Таким образом, проведенный анализ позволяет судить о сокращении масштабов и результатов деятельности ООО «Сибиряк», что определяет необходимость внедрения мероприятий, направленных на повышение эффективности деятельности организации.

2.2 Анализ внешней среды ООО «Сибиряк»

В целях анализа внешней среды ООО «Сибиряк», проведен анализ четырех групп факторов, оказывающих влияние на деятельность организации: политические, экономические, социально-демографические и технико-

технологические. Результаты анализа внешней среды ООО «Сибиряк» представлены в таблице 3.

Таблица 3 - PEST – анализ ООО «Сибиряк»

Фактор	Проявление	Возможные ответные меры
1	2	3
Политико-правовые факторы		
Изменение в законодательстве по налогам и сборам, трудовом законодательстве	Увеличение ставок по налогам и сборам, рост МРОТ	Достижение высокого уровня финансовой устойчивости и платежеспособности, в целях снижения налоговых и финансовых рисков, обусловленных наличием рассматриваемого фактора
Изменение правового регулирования деятельности в отрасли сфере торговли	Установление тарифов на определенные группы товаров	Расширение масштабов деятельности, рост прибыли организации
Уровень коррупции	Формирование тендеров на участие в госзакупках таким образом, чтобы победителем в тендере стал конкретный поставщик	Расширение ассортимента товаров, контроль над проведением госзакупок, в которых участвует организаций
Тенденции к регулированию в отрасли	Обязанности торговой организации по отношению к потребителям	Организация должного контроля над соблюдением требований законодательства, в сфере регулирования торговой деятельности
Регулирование конкуренции на государственном уровне	Реализация мер, направленных на недопущение развития монополий	Формирование новых конкурентных преимуществ, повышение уровня конкурентоспособности
Негативная политическая ситуация в стране	Наличие политических санкций не позволяет организовать стабильную внешнеэкономическую деятельность	Развитие торговой деятельности в странах СНГ
Экономические факторы		
Динамика ВВП, темп роста экономики	Указанные показатели существенным образом стимулируют уровень экономического развития страны	Расширение ассортимента, увеличение клиентской базы
Высокая конкуренция на рынке	Наличие группы торговых организаций, осуществляющих торговлю аналогичными товарами способно привести к снижению потребительского спроса на товары ООО «Сибиряк»	Совершенствование ценовой политики, расширение ассортимента товаров, повышение качества товаров
Уровень инфляции	Рост уровня инфляции приводит к необходимости увеличения продажных цен на товары организа-	Своевременный поиск поставщиков, предлагающих товары высокого качества по приемле-

	2	3
	ции	мым ценам
Цены на энергетические и коммуникационные ресурсы	Указанные группы ресурсов существенно образом сказываются на уровне прибыли организации	Экономное расходование энергетических и коммуникационных ресурсов
Негативная экономическая ситуация в стране	Наличие экономических санкций против России не позволяет организовать поставку товаров из некоторых иностранных государств	Развитие деятельности ООО «Сибиряк» в России и странах СНГ
Социально-демографические факторы		
Структура социально-активного населения	Снижение доли социально-активного населения в общей структуре населения страны способно привести к снижению потребительской способности покупателей товаров организации	Привлечение как можно большего числа клиентов, посредством предложения им наиболее выгодных условий сотрудничества
Тенденции образа жизни	Население России, в большинстве случаев, не считает необходимым организовать систему безопасности жилых домов и нежилых помещений, что обусловлено дополнительными расходами на приобретение охранного оборудования	Пропаганда охранного оборудования
Требования к сервису и качеству товара	Уровень сервиса и качества товаров организации существенным образом влияют на объемы реализации товаров	Достижение высокого уровня сервисного обслуживания, приобретение товаров исключительно высокого качества
Изменение предпочтений покупателей	Уровень развития охранного оборудования не стоит на месте, производители разрабатывают новые современные виды охранного оборудования	Закупка новых видов охранного оборудования, в целях привлечения большего числа потребителей
Технико-технологические		
Законодательство в области технологического развития отрасли	В сфере торговли действуют: федеральный закон № 184-ФЗ от 01.07.2017 г. «О техническом регулировании», устанавливающий требования к товарам	Организация должного контроля в части соблюдения требований федерального закона № 184-ФЗ от 01.07.2017 г. «О техническом регулировании»
Уровень инноваций в отрасли	Развитие инноваций в отрасли приводит к появлению новых современных видов охранного оборудования	Отслеживание тенденций в инновационном развитии охранного оборудования, закупка новых видов охранного оборудования, в целях привлечения большего числа потребителей
Износ оборудования	Высокий уровень износа торгового технологического оборудования снижает результаты эффективность торговой деятельности организации	Своевременная замена торгового технологического оборудования

Продолжение таблицы 3

1	2	3
Научно-технический прогресс, развитие технологий	Уровень технологического развития охранного оборудования не стоит на месте. С появлением новых товаров рассматриваемой группы на рынке, интерес потребителей к ним повышается	Отслеживание тенденций в технологическом развитии охранного оборудования, закупка новых видов охранного оборудования, в целях привлечения большего числа потребителей
Степень использования технологий	Использование современных технологий в торговле позволяет повысить результаты и эффективность торговой деятельности	Мониторинг развития технологий в части производства и применения охранного оборудования

Представленные в таблице 3 сведения позволяют определить существенное влияние политико-правовых факторов на деятельность ООО «Сибиряк». Основное влияние проявляется через систему законодательных актов, регламентирующих порядок и особенности осуществления торговой деятельности на территории Российской Федерации. Нарушение норм действующего законодательства ведет к соответствующим штрафным санкциям и ответственности как в административном, так и в уголовном плане, в зависимости от степени нарушения норм действующего законодательства.

Экономические факторы также оказывают существенное влияние на результаты деятельности ООО «Сибиряк». Среди представленных факторов рассматриваемой группы, следует отметить уровень конкуренции на рынке розничной торговли продуктами питания. Данный существенно сказывается на потенциале и возможностях развития деятельности ООО «Сибиряк». Также следует отметить уровень инфляции, который определяет уровень как закупочных цен, от которых формируются расходы за закупку товаров, предназначенных для перепродажи, так и продажные цены, влияющие на объем реализации товаров и потребительскую способность.

Среди социально-демографических факторов, влияющих на деятельность ООО «Сибиряк», следует отметить требования к сервису и качеству товаров, а также предпочтения потребителей, которые во многом влияют на ассортимент товаров ООО «Сибиряк». Следует отметить, что ассортимент товаров в органи-

зации формируется исходя из результатов мониторинга объемов продаж. Результатом такого мониторинга, становится изменение ассортимента, в части сокращения объемов отдельных групп товаров и расширения других, в целях достижения более полного соответствия ассортимента товаров, представленных в торговом зале с предпочтениями потребителей.

Необходимо также отметить технико-технологические факторы, среди которых следует отметить степень использования технологий в торговой деятельности. Так, использование систем автоматизации и роботизации позволяет сокращать торговые расходы, оптимизировать многочисленные торговые процессы, избавляться от многочисленных проблем, которые являются следствием технических ошибок в работе персонала, а также достигать более высоких результатов деятельности организации с меньшими затратами.

Таким образом, представленные факторы внешней среды оказывают существенное влияние на деятельность ООО «Сибиряк». При этом в организации внедряются и реализуются меры, направленные на минимизацию негативных проявлений факторов внешней среды.

В рамках анализа макросреды ООО «Сибиряк», проведен анализ конкурентных сил по модели М. Портера. Результаты анализа представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Анализ пяти конкурентных сил ООО «Сибиряк» по модели М. Портера

Угрозы	Описание угроз
1	2
Угроза появления продуктов-заменителей	<p>В современных условиях, на рынке продуктов питания, появляются все новые продукты-заменители. Среди них, следует отметить: продукты-заменители сахара и сахаросодержащей продукции, продукты-заменители молока и молочной продукции, продукты-заменители мясной и рыбной продукции и многие другие.</p> <p>Сказанное позволяет определить наличие систематических изменений на рынке продовольственных товаров. При этом данные товары характеризуются стабильным спросом среди отдельных групп населения, имеющих определенные заболевания или ограничения в питании, к примеру, люди, страдающие аллергическими реакциями, диабетом, непереносимостью лактозы и других компонентов.</p>

1	2
	<p>Таким образом, угроза появления продуктов-заменителей имеет место и характеризуется существенным влиянием на деятельность ООО «Сибиряк».</p> <p>В целях минимизации негативного влияния указанной угрозы, в ООО «Сибиряк» систематически осуществляются процедуры мониторинга рынка продовольственных товаров и расширяется торговый ассортимент за счет различных продуктов-заменителей. Подобные действия, с одной стороны, позволяют минимизировать влияние рассматриваемой угрозы, а с другой стороны, расширить ассортимент товаров, привлечь новых потребителей и привести ассортимент товаров в соответствие с потребительскими предпочтениями.</p>
Угроза появления новых игроков	<p>Рынок розничной торговли продовольственными товарами города Благовещенска Амурской области характеризуется определенными барьерами, основными из которых являются: финансовые расходы на организацию торговой деятельности, а также высокий уровень конкуренции в отрасли. При этом в современных условиях, рассматриваемый муниципальный рынок характеризуется высокой степенью насыщенности присутствующих на рынке игроков. Но не смотря на это, на муниципальном рынке появляются все новые организации, которые создают дополнительную конкуренцию в отрасли и формируют угрозы сокращения масштабов деятельности и потери части потребителей ООО «Сибиряк».</p> <p>Важно отметить, что в целях минимизации рассматриваемой угрозы, ООО «Сибиряк» реализует следующие меры: оптимизирует ассортимент товаров, придерживается оптимальной ценовой политики, совершенствует систему работу с потребителями и внедряет другие меры, направленные на увеличение клиентской базы. При этом сравнительно небольшой масштаб деятельности организации не позволяет в полной мере минимизировать негативное влияние указанной угрозы.</p> <p>Таким образом, угроза появления новых игроков имеет место на муниципальном рынке розничной торговли продовольственными товарами города Благовещенска Амурской области и в современных условиях, имеет тенденцию к усилению, что формирует проблемы для деятельности и уровня конкурентоспособности ООО «Сибиряк».</p>
Угроза рыночной власти поставщиков	<p>Поставщики играют особую роль для деятельности ООО «Сибиряк», позволяя формировать широкий ассортимент реализуемых в организации товаров, отвечающий потребностям потребителей. Следует отметить, что в целях достижения высокой эффективности деятельности, в ООО «Сибиряк» реализуются меры по контролю над закупочными ценами. Так, при завышении цен поставщиками, специалисты ООО «Сибиряк» реализуют меры по мониторингу действующих поставщиков продовольственных товаров, анализируют их ценовую политику и с согласия руководителя организации выносятся решение о смене одного или более поставщиков, в целях оптимизации расходов на закупку товаров и формирования оптимальной ценовой политики в организации.</p> <p>Представленные сведения позволяют определить наличие высокого уровня угрозы рыночной власти поставщиков товаров ООО «Сибиряк», при этом исследуемая организация реализует комплекс мер, в целях минимизации рассматриваемой угрозы.</p>

1	2
Угроза рыночной власти потребителей	<p>Потребители, наряду с другими контрагентами, имеют существенное влияние на результаты деятельности ООО «Сибиряк», определяя объемы реализации, которые сказываются на доходах и прибыли организации.</p> <p>В целях сохранения действующих потребителей и расширения клиентской базы, в ООО «Сибиряк» реализуются различные меры, в частности: оптимизируется ценовая политика, расширяется ассортимент, повышается качество обслуживания потребителей.</p> <p>Важно отметить, что существенное влияние на деятельность ООО «Сибиряк», в рамках рассматриваемой угрозы, имеют потребительские предпочтения, которые могут меняться с течением времени.</p> <p>Сказанное позволяет определить существенное влияние рассматриваемой угрозы на деятельность ООО «Сибиряк», при этом организация реализует различные меры, направленные на минимизацию угрозы рыночной власти потребителей.</p>
Угроза конкурентной борьбы	<p>Рынок розничной торговли продовольственными товарами города Благовещенска Амурской области характеризуется высокой степенью насыщенности. Так, на рассматриваемом муниципальном рынке, присутствует множество торговых организаций разных масштабов деятельности: от мелких торговых магазинов шаговой доступности, до крупных торговых сетей, имеющих филиалы по всей стране и характеризующихся длительным периодом работы, широким ассортиментом товаров, налаженными связями с поставщиками, а также обладающими широким перечнем конкурентных преимуществ.</p> <p>В целях минимизации негативного влияния рассматриваемой угрозы, в ООО «Сибиряк» реализуются различные меры, направленные на повышение конкурентоспособности организации. При этом сравнительно небольшой масштаб деятельности организации не позволяет ей достигать высокого уровня конкурентоспособности.</p> <p>Сказанное позволяет определить существенное влияние рассматриваемой проблемы на экономические результаты деятельности и конкурентоспособность ООО «Сибиряк».</p>

Представленные в таблице 4 сведения позволяют определить, что наиболее существенными угрозами для деятельности ООО «Сибиряк», являются: угроза рыночной власти потребителей и угрозы конкурентной борьбы. При этом следует отметить, что ООО «Сибиряк» реализует различные меры, направленные на минимизацию негативного влияния представленных угроз.

Дальнейший анализ внешней среды ООО «Сибиряк» проведен в рамках анализа мезосреды. Следует отметить, что одним из основных факторов мезосреды, являются конкуренты. Основными конкурентами ООО «Сибиряк», являются: ООО «Семерочка», ООО «Сатурн», ООО «Север», ООО «Вкусный».

Представленные организации определены в качестве конкурентов ООО «Сибиряк», исходя из идентичного вида деятельности и аналогичных масштабов деятельности организаций. Краткая характеристика конкурентов ООО «Сибиряк» представлена в таблице 5.

Таблица 5 – Краткая характеристика конкурентов ООО «Сибиряк»

Наименование организации	Юридический адрес	Виды деятельности	Конкурентное направление
1	2	3	4
ООО «Семерочка»	675000, Амурская область г. Благовещенск, ул. Зейская, д. 175	Основной вид деятельности: розничная торговля в неспециализированных магазинах (ОКВЭД 47.19). Дополнительные виды деятельности: - торговля оптовая неспециализированная; - торговля розничная преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями в неспециализированных магазинах; - деятельность ресторанов и кафе с полным ресторанным обслуживанием, кафетериев, ресторанов быстрого питания и самообслуживания; - деятельность предприятий общественного питания по прочим видам организации питания.	Розничная торговля продовольственными продуктами продовольственной корзины
ООО «Саатурн»	675007, Амурская область, г. Благовещенск, ул. Красноармейская, д. 194	Основной вид деятельности: розничная торговля в неспециализированных магазинах (ОКВЭД 47.19). Дополнительные виды деятельности: - торговля розничная незамороженными продуктами, включая напитки и табачные изделия, в неспециализированных магазинах; - торговля розничная напитками в специализированных магазинах.	Розничная торговля готовыми обедами и продукцией быстрого питания.
ООО «Север»	675000, Амурская область, г. Благовещенск, ул. Горького, д. 56	Основной вид деятельности: розничная торговля в неспециализированных магазинах (ОКВЭД 47.19). Дополнительные виды деятельности: - торговля розничная преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями в неспециализированных магазинах; - деятельность ресторанов и услуги по	Торговля алкогольной и спиртосодержащей продукцией.

1	2	3	4
		доставке продуктов питания; - деятельность ресторанов и кафе с полным ресторанным обслуживанием, кафетериев, ресторанов быстрого питания и самообслуживания;	
ООО «Вкусный»	675000, Амурская область, г. Благовещенск, ул. Чайковского, д. 22	Основной вид деятельности: розничная торговля в неспециализированных магазинах (ОКВЭД 47.19). Дополнительные виды деятельности: - торговля розничная преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями в неспециализированных магазинах; - деятельность предприятий общественного питания по прочим видам организации питания.	Торговля свежими фруктами и овощами.

Представленные сведения позволяют определить, что деятельность каждой из представленных организаций характеризуется конкурентным направлением, которое формирует конкурентные преимущества организации.

В целях оценки конкурентоспособности представленных организаций, проведена соответствующая оценка с использованием экспертного метода (в качестве эксперта выступил автор бакалаврской работы). В целях оценки, определены критерии, позволяющие получить более полное представление об уровне конкурентоспособности представленных организаций. Оценка проведена по трехбалльной шкале (1 – низкий уровень конкурентоспособности по заданному критерию; 2 – средний уровень конкурентоспособности по заданному критерию; 3 – высокий уровень конкурентоспособности по заданному критерию). Результаты оценки представлены в таблице 6.

Согласно представленным сведениям, наибольшим уровнем конкурентоспособности среди представленных организаций, обладает ООО «Вкусный», конкурентными преимуществами организации являются: широта ассортимента и качество реализуемых товаров. ООО «Семерочка» также обладает достаточно высоким уровнем конкурентоспособности. Среди конкурентных преимуществ организации, следует отметить финансовое положение и широту ассортимента.

«Болевой точкой» конкурентоспособности ООО «Семерочка», является квалификация персонала.

Таблица 6 – Оценка конкурентоспособности организаций

Критерии оценки	Вес критерия	ООО «Сибиряк»		ООО «Семерочка»		ООО «Са-турн»		ООО «Се-вер»		ООО «Вкусный»	
		балл	взвеш. оценка	балл	взвеш. оценка	балл	взвеш. оценка	балл	взвеш. оценка	балл	взвеш. оценка
Финансовое положение	0,15	2	0,3	3	0,45	2	0,3	2	0,3	2	0,3
Широта ассортимента	0,2	2	0,4	2	0,4	3	0,6	2	0,4	3	0,6
Качество реализуемых товаров	0,2	3	0,6	2	0,4	2	0,4	3	0,6	3	0,6
Система обслуживания потребителей	0,12	2	0,24	2	0,24	3	0,36	2	0,24	2	0,24
Система контроля качества товаров	0,12	2	0,24	3	0,36	3	0,36	2	0,24	2	0,24
Рекламная деятельность	0,11	1	0,11	2	0,22	1	0,11	1	0,11	3	0,33
Квалификация персонала	0,1	2	0,2	2	0,2	2	0,2	2	0,2	2	0,2
Итого	1	14	2,09	16	2,27	16	2,33	14	2,09	17	2,51

ООО «Сибиряк», наряду с ООО «Север» обладает наименьшим уровнем конкурентоспособности. В качестве конкурентных преимуществ ООО «Сибиряк», следует выделить качество реализуемых товаров. «Низким показателем» конкурентоспособности организации, является рекламная деятельность.

На основе представленных результатов анализа конкурентоспособности, построена звезда (многоугольник) конкурентоспособности, которая представлена на рисунке 4. Представленные на рисунке 4 сведения наглядно представляют, что среди рассматриваемых организаций, наибольшим уровнем конкурентоспособности обладает ООО «Вкусный».

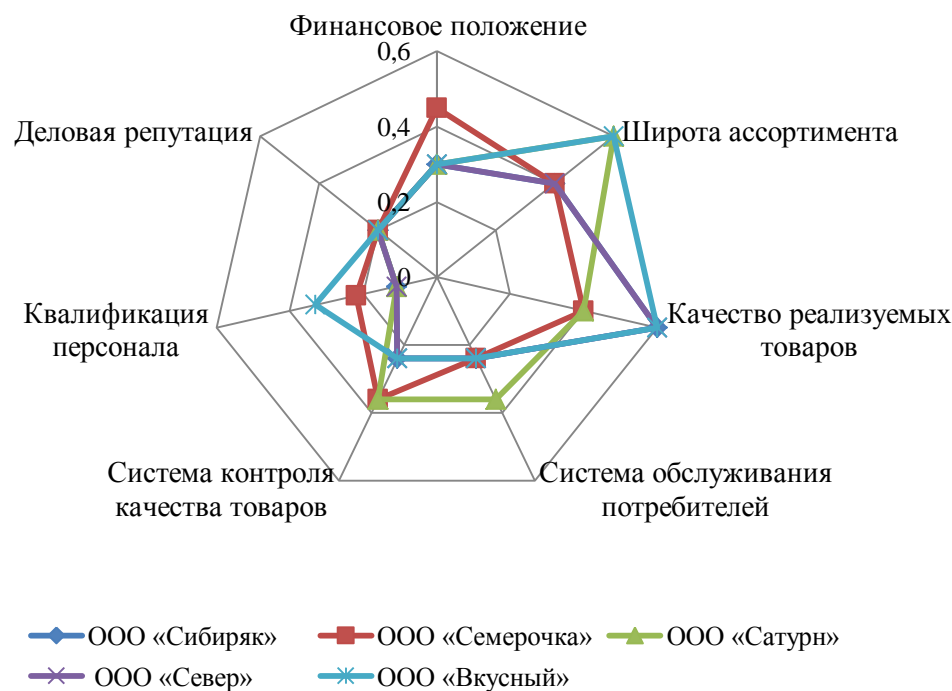


Рисунок 4 - Многоугольник (звезда) конкурентоспособности

Сказанное определяет необходимость внедрения мер в деятельность ООО «Сибиряк», в целях повышения уровня конкурентоспособности организации, за счет формирования дополнительных конкурентных преимуществ.

В целях дальнейшей оценки конкурентоспособности ООО «Сибиряк», использована методика М.Б. Щепакина. Выбор методики обусловлен ее количественным характером и возможностью построения конкурентной карты рынка, в целях получения более полных результатов оценки конкурентоспособности исследуемых организаций. В рамках анализа, в таблице 7 представлены рыночные доли исследуемых организаций.

Таблица 7 – Рыночные доли исследуемых организаций

Предприятие	Рыночная доля предприятия (D _i)	
	2021 г.	2022 г.
ООО «Сибиряк»	0,10	0,07
ООО «Семерочка»	0,35	0,32
ООО «Сатурн»	0,05	0,06
ООО «Север»	0,24	0,25
ООО «Вкусный»	0,26	0,30
Итого	1,00	1,00

Согласно представленным сведениям, наибольшая доля рынка принадлежит ООО «Семерочка» в 2021 - 2022 гг. (35 % и 32 % соответственно). Наименьшая доля рынка характерна для ООО «Сатурн» (5 % в 2021 г. и 6 % в 2022 г.).

Для распределения рыночных долей конкурентов, определено среднеарифметическое значение рыночных долей за 2022 г.:

$$\bar{T}_i = \frac{\sum_{i=1}^n D_i}{n} = \frac{0,07 + 0,30 + 0,25 + 0,32 + 0,06}{5} = 0,20$$

В рамках анализа, исследуемые организации разделены на 2 сектора, для которых значения долей больше или меньше среднего значения. Значение долей рынка исследуемых организаций представлены в таблице 8.

Для каждого сектора определены среднеквадратические отклонения, которые совместно с минимальным и максимальным значениями определяют границы представленных групп.

Таблица 8 – Значение долей рынка исследуемых организаций

$D_i < \bar{D}_i$	$\bar{D}_i = 0,20$	$D_i > \bar{D}_i$
ООО «Сибиряк» ООО «Сатурн»	-	ООО «Вкусный» ООО «Север» ООО «Семерочка»

Ниже представлен расчет среднеквадратических отклонений рыночных долей по соответствующим секторам:

1 сектор:

$$\bar{D}_1 = \frac{(0,07 + 0,06)}{2} = 0,065$$

$$\sigma_1 = \sqrt{\frac{1}{2} \times ((0,07 - 0,065)^2 + (0,06 - 0,065)^2)} = 0,005.$$

2 сектор:

$$\bar{D}_2 = \frac{(0,30 + 0,025 + 0,32)}{3} = 0,287.$$

$$\sigma_2 = \sqrt{\frac{1}{3} \times ((0,30 - 0,287)^2 + (0,25 - 0,287)^2 + (0,32 - 0,287)^2)} = 0,029$$

Определим границы классификационных групп по рыночной доле:

Нижняя граница: $D_{\min} = 0,06$,

Верхняя граница: $D_{\max} = 0,35$.

Промежуточная граница 1: $\bar{D}_i - \sigma_1 = 0,20 - 0,005 = 0,15$;

Промежуточная граница 2: $\bar{D}_i + \sigma_2 = 0,20 + 0,029 = 0,229 \approx 0,23$.

Таблица 9 – Распределение рыночных долей исследуемых организаций

$(D_{\max}; \bar{D}_i + \sigma_2)$ (0,32; 0,23)	$(\bar{D}_i + \sigma_2; \bar{D}_i)$ (0,23; 0,20)	$(\bar{D}_i; \bar{D}_i - \sigma_1)$ (0,20; 0,15)	$(\bar{D}_i - \sigma_1; D_{\min})$ (0,15; 0,06)
ООО «Вкусный» ООО «Север» ООО «Семерочка»	-	-	ООО «Сибиряк», ООО «Сатурн»
I	II	III	IV
Лидеры рынка	Организации с сильной конкурентной позицией	Организации заведомо со слабой конкурентной позицией	Аутсайдеры рынка

Определение темпа прироста доли рынка:

$$T_A (\text{ООО «Сибиряк»}) = \frac{1}{2} \times \frac{0,07 - 0,1}{0,1} = -0,15 \%$$

$$T_B (\text{ООО «Вкусный»}) = \frac{1}{2} \times \frac{0,30 - 0,26}{0,26} = 0,08 \%$$

$$T_V (\text{ООО «Север»}) = \frac{1}{2} \times \frac{0,25 - 0,24}{0,24} = 0,02 \%$$

$$T_G (\text{ООО «Семерочка»}) = \frac{1}{2} \times \frac{0,32 - 0,35}{0,32} = -0,04 \%$$

$$T_D (\text{ООО «Сатурн»}) = \frac{1}{2} \times \frac{0,06 - 0,05}{0,05} = 0,1 \%$$

Минимальное (T_{\min}) и максимальное (T_{\max}) значения темпа прироста доли определяются по величине значения T_i :

$$T_{\min} = -0,15 \%, T_{\max} = 0,1 \%$$

Ниже представлен расчет среднеарифметического значения темпа прироста рыночной доли:

$$\bar{T}_i = \frac{-0,15 + 0,08 + 0,02 - 0,04 + 0,1}{5} = 0,002 \%$$

Распределение исследуемых организаций по темпу прироста рынка представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Распределение исследуемых организаций по темпу прироста рынка

$T_i < \bar{T}_a$	$\bar{T}_a = 0,020 \%$	$T > \bar{T}_a$
ООО «Сибиряк» ООО «Семерочка»	-	ООО «Вкусный» ООО «Север» ООО «Сатурн»

1 сектор:

$$\bar{T}_1 = \frac{(-0,15 - (-0,04))}{2} = -0,055.$$

$$\sigma_1 = \sqrt{\frac{1}{2} \times ((-0,15 - (-0,055))^2 + (-0,04 - (-0,055))^2)} = 0,068$$

2 сектор:

$$\bar{T}_2 = \frac{(0,08+0,02+0,1)}{3} = 0,068.$$

$$\sigma_2 = \sqrt{\frac{1}{3} \times ((0,08 - 0,067)^2 + (0,02 - 0,067)^2 + (0,1 - 0,067)^2)} = 0,034.$$

Ниже представлен расчет границ классификационных групп по темпу роста рыночной доли.

Нижняя граница: $T_{\min} = -0,15$,

Верхняя граница: $T_{\max} = 0,1$,

Промежуточная граница 1: $\bar{T}_1 - \sigma_1 = -0,055 - 0,068 = -0,123$.

Промежуточная граница 2: $\bar{T}_2 + \sigma_2 = 0,068 + 0,034 = 0,09$.

В таблице 11 представлено распределение рыночных долей исследуемых организаций.

Таблица 11 – Распределение рыночных долей конкурентов

$(T_{\min}; \bar{T}_1 - \sigma_1)$ (-0,15 -0,123)	$(\bar{T}_1 - \sigma_1; \bar{T}_1)$ (-0,123; 0,002)	$(\bar{T}_2; \bar{T}_2 + \sigma_2)$ (0,002; 0,09)	$(\bar{T}_2 + \sigma_2; T_{\max})$ (0,09; 0,1)
ООО «Сибиряк»	ООО «Семерочка»	ООО «Север» ООО «Вкусный»	ООО «Сатурн»
IV	III	II	I
С быстро ухудшающейся конкурентной позицией	С ухудшающейся конкурентной позицией	С улучшающейся конкурентной позицией	С быстро растущей конкурентной позицией

На основании проведенных расчетов, построена конкурентная карта рынка (таблица 12).

Таблица 12 – Конкурентная карта рынка

Темпы прироста рыночной доли T_i			Рыночная доля D_i			
			Классификационные группы			
			I	II	III	IV
			Лидеры рынка	Организации с сильной конкурентной позицией	Организации со слабой конкурентной позицией	Аутсайдеры рынка
			$(D_{max}; \bar{D}_i + \sigma_2)$ (0,09; 0,1)	$(\bar{D}_i + \sigma_2; \bar{D}_i)$ (0,002; 0,09)	$(\bar{D}_i; \bar{D}_i - \sigma_1)$ (-0,123; 0,002)	$(\bar{D}_i - \sigma_1; D_{min})$ (-0,15 - 0,123)
I	С быстро растущей конкурентной позицией	$(\bar{T}_i + \sigma_2; T_{max})$ (0,09; 0,1)	ООО «Сатурн»	ООО «Вкусный» ООО «Север»	ООО «Семерочка»	
II	С улучшающейся конкурентной позицией	$(\bar{T}_i; \bar{T}_i + \sigma_2)$ (0,002; 0,09)				
III	С ухудшающейся конкурентной позицией	$(\bar{T}_i - \sigma_1; \bar{T}_i)$ (-0,123; 0,002)				
IV	С быстро ухудшающейся конкурентной позицией	$(T_{min}; -0,15 - 0,123)$	ООО «Сибиряк»			

Исходя из сведений, представленных в таблице 12, лидирующее положение на муниципальном рынке розничной торговли продовольственными товарами в неспециализированных магазинах на рынке города Благовещенска Амурской области, занимает ООО «Сатурн». Организация является лидером рынка с быстро растущей конкурентной позицией. Наиболее слабым конкурентным положением обладает ООО «Сибиряк».

Организация является лидером рынка с быстро ухудшающейся конку-

рентной позицией. ООО «Вкусный» и ООО «Север» - организации с быстрорастущей сильной конкурентной позицией. ООО «Семерочка» - организация со слабой но при этом быстрорастущей конкурентной позицией.

Таким образом, ООО «Сибиряк» нуждается в разработке мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности.

Следует отметить, что доля рынка ООО «Сибиряк» не велика из-за наличия большого количества конкурентов. При этом ООО «Сибиряк» твердо удерживает свои позиции на рынке за счет наличия следующих конкурентных преимуществ:

- строгое соблюдение регламентов торговой деятельности;
- наличие высококвалифицированных специалистов в организации;
- большой опыт работы в сфере розничной торговли продовольственными товарами.

Таким образом, проведенный анализ внешней среды ООО «Сибиряк» позволил выявить прочное положение исследуемой организации на рынке розничной торговли продовольственными товарами на территории города Благовещенска Амурской области. При этом среди конкурентов, ООО «Сибиряк» обладает меньшим уровнем конкурентоспособности, что негативно влияет на результаты и эффективность деятельности организации, а также определяет необходимость внедрения мероприятий, направленных на устранение выявленных проблем.

2.3 Анализ внутренней среды ООО «Сибиряк»

Анализируя внутреннюю среду ООО «Сибиряк», следует рассмотреть особенности организации системы управления организацией. Так, Функции управления ООО «Сибиряк» возложены на генерального директора. Процессы управления в ООО «Сибиряк» направлены на принятие управленческих решений. Также следует отметить, что процесс управления в ООО «Сибиряк» предполагает реализацию следующих процессов: определение целей, планирование, координация, контроль, учет, анализ, а также принятие управленческих решений. На рисунке 5 представлена характеристика процессов управления в ООО

«Сибиряк».

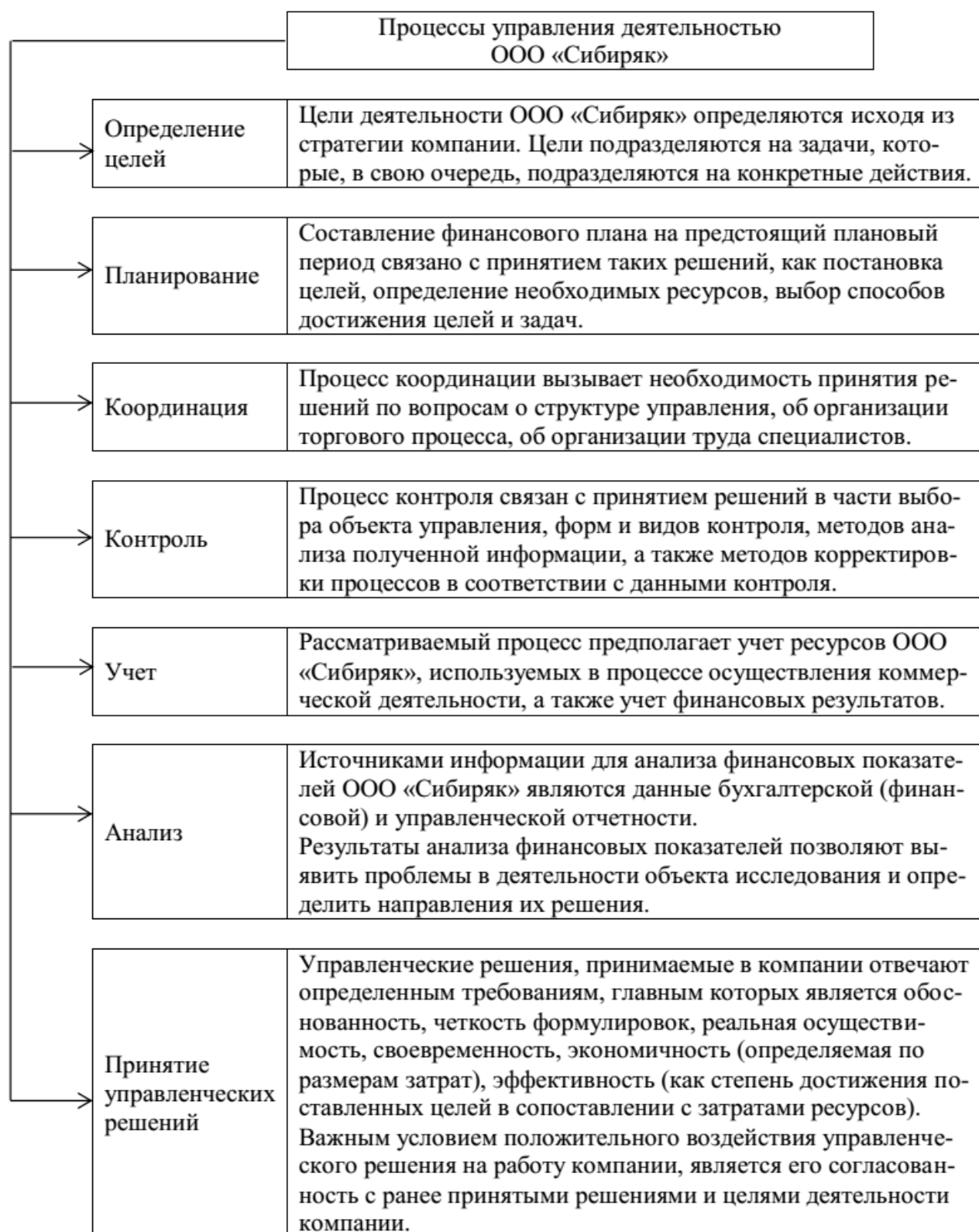


Рисунок 5 - Характеристика процессов управления в ООО «Сибиряк»

Важно отметить, что система управления является основой функционирования исследуемой организации, за счет реализации ею особо значимых

функций, позволяющих достигать определенных руководством организации целей и задач.

В целях дальнейшего анализа факторов внутренней среды, проведен анализ состава и динамики персонала ООО «Сибиряк» за 2020 – 2022 гг. результаты анализа представлены в таблице 13.

Таблица 13 – Анализ состава и динамики численности персонала ООО «Сибиряк» за 2020 – 2022 гг.

Показатели	Среднесписочная численность персонала, чел.			Изменения 2022 г. к 2020 г.	
	2020 г.	2021 г.	2022 г.	абсолютный прирост, чел.	темпы прироста, процент
Руководители	1	1	1	-	-
Специалисты	5	8	7	2	40,0
Рабочие	18	20	18	-	-
Численность персонала всего, чел.	24	29	26	2	8,33

Анализ сведений, представленных в таблице 14, позволяет определить увеличение кадрового потенциала ООО «Сибиряк» в результате роста численности персонала организации на 2 чел. (8,33 %) за 2020 – 2022 гг. Представленная динамика обусловлена увеличением численности специалистов организации в анализируемом периоде.

Наибольший удельный вес в структуре численности персонала ООО «Сибиряк» представлен рабочими, то есть персоналом, занятым непосредственно осуществлением торговой и складской деятельностью (таблица 14).

Удельный вес рабочих имеет тенденцию к снижению в анализируемом периоде и составляет 69,23 % в 2022 г. Также следует отметить увеличение удельного веса специалистов организации на 6,09 процентных пунктов за 2020 – 2022 гг. При этом в целом, структура численности персонала ООО «Сибиряк» изменилась в анализируемом периоде несущественным образом.

Существенным фактором внутренней среды, влияющим на деятельность ООО «Сибиряк», является ассортимент реализуемых товаров.

Таблица 14 – Структура численности персонала ООО «Сибиряк» за 2020 – 2022 гг.

Показатели	Структура среднесписочной численности персонала, процент			Изменения по структуре 2022 г. к 2020 г., процентный пункт
	2020 г.	2021 г.	2022 г.	
Руководители	4,17	3,45	3,85	-0,32
Специалисты	20,83	27,59	26,92	6,09
Рабочие	75,00	68,97	69,23	-5,77
Численность персонала всего, чел.	100,00	100,00	100,00	-

В целях анализа ассортиментных групп исследуемой организации, а также выявления приоритетных групп товаров, использована матрица БКГ. Исходные данные для построения матрицы БКГ представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Исходные данные для построения матрицы БКГ

Группы товаров	Удельный вес товаров в структуре реализации, процент			Средняя доля за 3 года, процент	Темп роста рынка, процент		Средний темп роста рынка за 2020 – 2022 гг., процент
	2020 г.	2021 г.	2022 г.		2021 г. к 2020 г.	2022 г. к 2021 г.	
Хлебобулочные изделия	22,14	18,03	23,18	21,12	62,30	127,98	95,14
Мясная и рыбная продукция	10,54	12,25	8,04	10,28	88,92	65,34	77,13
Овощи, фрукты	12,39	10,6	14,74	12,58	65,45	138,43	101,94
Молоко и молочная продукция	18,43	20,67	16,55	18,55	85,81	79,71	82,76
Алкогольная продукция	28,82	26,96	29,59	28,46	71,57	109,26	90,41
Табачные изделия	7,68	11,49	7,9	9,02	114,46	68,45	91,45
Итого	100,00	100,00	100,00	100,00	76,51	99,55	88,03

Согласно сведениям, представленным в таблице 16, наибольшая доля в структуре товарооборота ООО «Сибиряк» принадлежит бакалейной продукции (28,46 % - среднее за 2020 – 2022 гг.). Также сравнительно высокая доля товарооборота организации представлена хлебобулочными изделиями (21,12 %). Наименьшая доля в структуре товарооборота ООО «Сибиряк» принадлежит ал-

когольной и табачной продукции (9,02 %), а также мясной и рыбной продукции (21,12 %).

На основе сведений, представленных в таблице 16, построена матрица БКГ (рисунок 6).

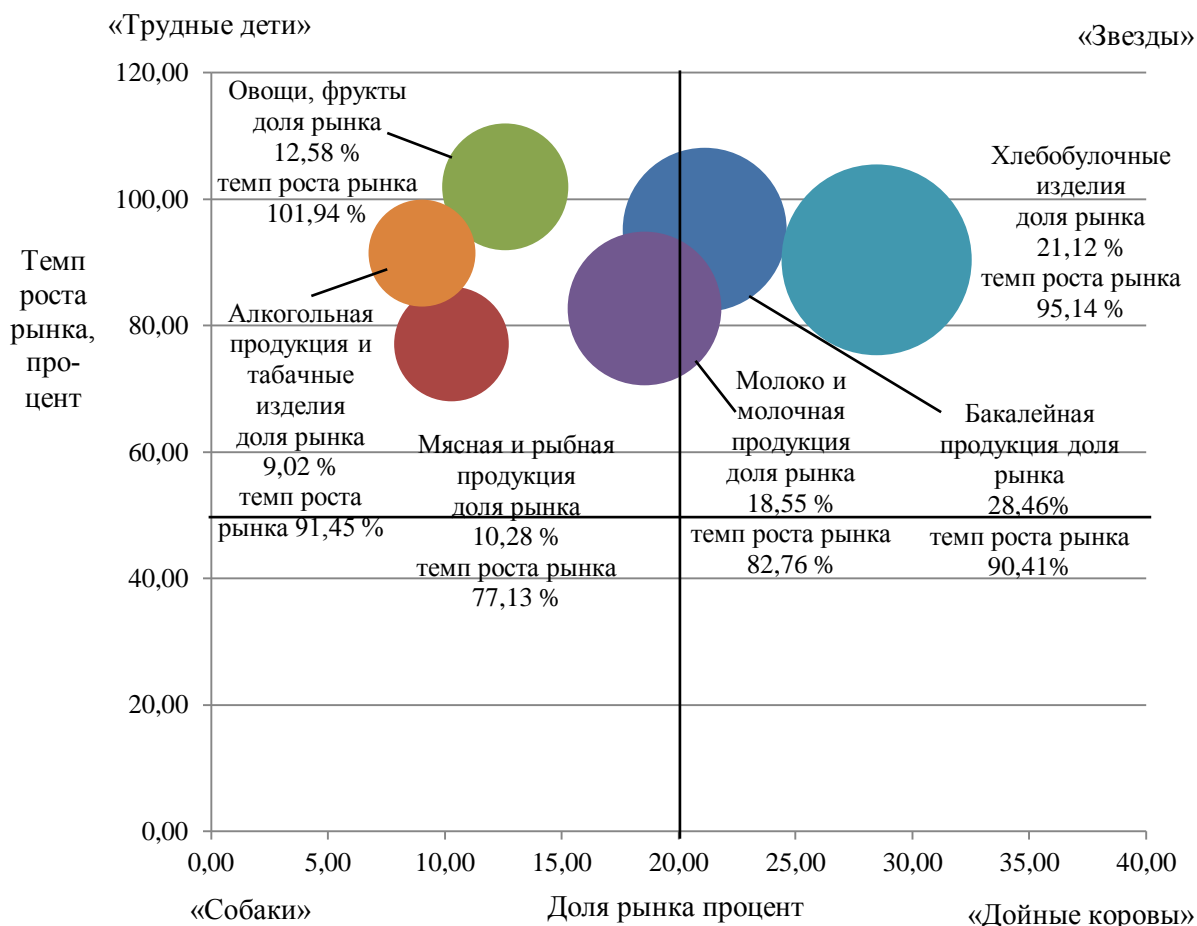


Рисунок 6 – Матрица БКГ продовольственных товаров

Исходя из сведений, представленных на рисунке 5, к категории «Звезды» относятся хлебобулочные изделия и бакалейная продукция. Указанные группы товаров характеризуются наибольшей долей рынка и наиболее высокими темпами роста рынка, по сравнению с другими группами товаров организации. Следует отметить, что данные группы товаров требуют существенных финансовых вложений, но их реализация приносит ООО «Сибиряк» наиболее высокую прибыль, по сравнению с другими группами товаров.

К категории «Трудные дети» относятся все остальные группы товаров, они характеризуются сравнительно небольшой долей рынка и высокими тем-

пами роста рынка. Указанные группы товаров оцениваются как перспективные, в связи с чем, они требуют значительные вложения финансовых ресурсов в их развитие.

Важно отметить, что ООО «Сибиряк» стремится к достижению наиболее высоких показателей эффективности деятельности, для чего, в организации реализуются различные меры, направленные на увеличение клиентской базы, оптимизации работы с поставщиками, повышение качества обслуживания потребителей, а также на обеспечение высокого качества реализуемых товаров. В целях подтверждения значимости обеспечения высокого качества товаров, реализуемых в ООО «Сибиряк», в рамках бакалаврской работы, проведен опрос потребителей. Цель опроса: определить основные критерии выбора продовольственных товаров, реализуемых в ООО «Сибиряк». Опрос проведен специалистами предприятия в 2022 г. Согласно условиям проведения, опроса, в исследовании приняли участие 58 жителей города Благовещенска, которые являются потребителями продовольственных товаров ООО «Сибиряк». Результаты опроса представлены на рисунке 7.

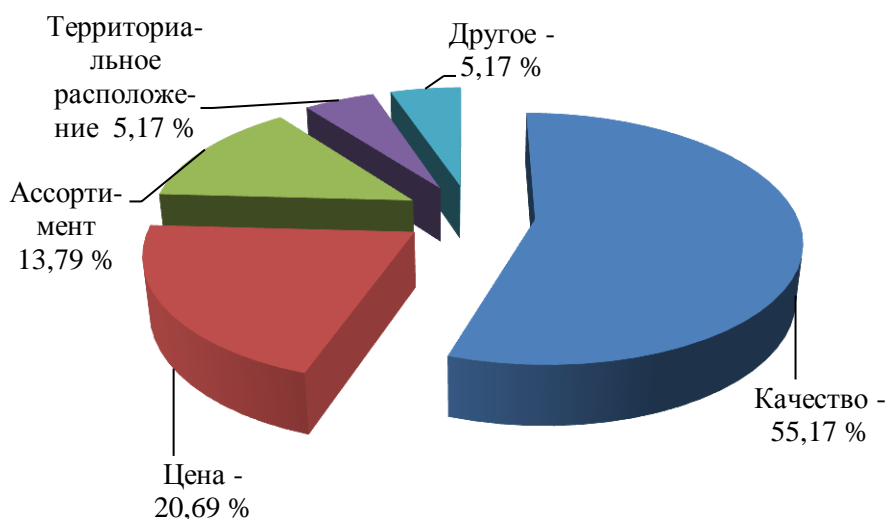


Рисунок 7 – Результаты опроса потребителей продовольственных товаров, реализуемых в ООО «Сибиряк»

В ходе опроса были получены следующие результаты: 55,17 % потребителей товаров, реализуемых в ООО «Сибиряк», в качестве основного критерия

выбора соответствующих товаров, определяют качество товаров. Также существенная доля потребителей, а именно, 20,69 %, осуществляют выбор продовольственных товаров, исходя из их цены. Также определено, что 13,79 % потребителей, в качестве основного критерия выбора продовольственных товаров, используют ассортимент товаров. Таким образом, достижение более высокого уровня товаров, реализуемых в ООО «Сибиряк» позволит повысить уровень потребительского спроса, а также положительным образом отразится на результатах торговой деятельности организации.

На основе представленных выше сведений, определены сильные и слабые стороны деятельности организации, а также формируемые ими угрозы и возможности. Результаты SWOT- анализа ООО «Сибиряк» представлены в таблице 16.

Таблица 16 – SWOT- матрица ООО «Сибиряк»

	Возможности	Угрозы
1	2	3
	<p>Повышение качества реализуемых товаров, посредством смены поставщиков.</p> <p>Повышение цен на товары.</p> <p>Действие программы развития предпринимательства.</p> <p>Потребители чаще приобретают продукцию отечественных производителей.</p> <p>Обеспечение потребителя качественной услугой с доступными ценами.</p>	<p>Сокращение эффективности деятельности организации.</p> <p>Рост стоимости закупаемых товаров, предназначенных для перепродажи.</p> <p>Потребитель не всегда доволен стоимостью предлагаемого продукта.</p> <p>Сокращение числа потребителей</p> <p>Снижение покупательской способности населения.</p>
Сильные стороны	SO-стратегия	ST-стратегия
<p>Устойчивая положительная репутация.</p> <p>Возможности расширения организации.</p> <p>Опыт работы.</p> <p>Привлекательная ценовая политика.</p>	<p>Совершенствование маркетинга.</p> <p>Расширение доли рынка.</p> <p>Повышение эффективности маркетинговой деятельности.</p> <p>Разработка конкурентной стратегии.</p>	<p>Внедрение систематической оценки удовлетворенности потребителей качеством реализуемых товаров.</p> <p>Разработка новой ценовой политики.</p>
Слабые стороны	WO-стратегия	WT-стратегия
<p>Неэффективное стратегическое управление.</p> <p>Неэффективная маркетинговая деятельность.</p>	<p>Разработка стратегии и доведение ее до работников.</p> <p>Установление целей организации в области управления качеством</p>	<p>Внедрение технологий для экономии.</p> <p>Оптимизация системы мотивации персонала.</p>

1	2	3
Отсутствует управленческий анализ.	товаров. Проведение мотивационной политики персонала. Развитие деятельности по проектированию.	Маркетинговое планирование. Повышение качества работ по всем направлениям.

Согласно представленным сведениям, следует отметить, что сильными сторонами ООО «Сибиряк» являются такие как: устойчивая положительная репутация на рынке, есть возможности расширения производства, огромный опыт работы в данной сфере, а также привлекательная ценовая политика.

Слабыми сторонами ООО «Сибиряк», можно считать: неэффективное стратегическое управление (стратегия развития не выбрана), неэффективная маркетинговая деятельность, отсутствует управленческий анализ складского хозяйства, что приводит к увеличению издержек на хранение товаров.

По результатам анализа внутренней среды ООО «Сибиряк», было определено, что основной угрозой для деятельности ООО «Сибиряк», является угроза снижения эффективности результатов деятельности организации, в результате сокращения доходов и расходов организации. При этом доходы сокращаются более быстрыми темпами, чем расходы.

Также определено, что в современных условиях, организация испытывает трудности в области привлечения потребителей и рынков сбыта, об этом говорит сокращение выручки и относительно постоянное число клиентов. При этом организация обладает широкими возможностями для повышения эффективности деятельности. Также было определено, что организация нуждается в формировании дополнительных конкурентных преимуществ, в целях повышения уровня конкурентоспособности организации.

2.4 Оценка эффективности деятельности ООО «Сибиряк»

Показателями эффективности деятельности организации являются показатели рентабельности. Показатели рентабельности позволяют определить эффективность использования ресурсов организации в относительном выражении,

что дает более полную и точную картину по сравнению с анализом абсолютных показателей результатов деятельности организации, таких как доходы и прибыль. С целью анализа рентабельности ООО «Сибиряк», проведем анализ показателей рентабельности деятельности организации за 2020 – 2022 гг., результаты анализа представим в таблице 17.

Таблица 17 - Анализ рентабельности деятельности ООО «Сибиряк» за 2020 – 2022 гг.

Наименование показателя	Значение показателей, процент			Абсолютное изменение, процентный пункт		
	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2021 г. к 2020 г.	2022 г. к 2021 г.	2022 г. к 2020 г.
Рентабельность (убыточность) товаров	28,97	2,28	9,66	-26,69	7,38	-19,31
Рентабельность (убыточность) продаж	22,46	2,23	8,81	-20,23	6,58	-13,66
Чистая рентабельность	0,07	0,10	0,12	0,03	0,02	0,05
Экономическая рентабельность (рентабельность совокупного капитала)	0,83	1,09	1,23	0,26	0,14	0,41
Рентабельность собственного капитала	4,56	9,70	12,50	5,13	2,80	7,94
Рентабельность торговой деятельности	28,97	2,28	9,66	-26,69	7,38	-19,31
Рентабельность (убыточность) активов	306,09	22,67	96,38	-283,42	73,70	-209,72
Рентабельность (убыточность) заемного капитала	329,72	28,61	103,22	-301,11	74,61	-226,50

По результатам анализа, наблюдается снижение эффективности деятельности ООО «Сибиряк» в анализируемом периоде.

Так, значение показателя рентабельности торговой деятельности ООО «Сибиряк» позволяет сделать вывод о снижении величины валовой выручки, приходящейся на 1 рубль себестоимости реализованных товаров, что свидетельствует о сокращении эффективности основной деятельности организации.

Следует отметить снижение рентабельности товаров ООО «Сибиряк» в анализируемом периоде. Указанный показатель свидетельствует о сокращении размера прибыли от продаж, приходящейся на 1 рубль себестоимости.

сти реализованных товаров. Таким образом, для получения 1 рубля прибыли от продаж в 2022 году требуется больше затрат на производство продукции, чем в 2020 году.

Значение рентабельности активов ООО «Сибиряк» свидетельствует о сокращении эффективности использования ресурсов предприятия. Представленная динамика свидетельствует о снижении величины прибыли от продаж, приходящейся на 1 рубль активов предприятия.

В анализируемом периоде наблюдается сокращение рентабельности продаж ООО «Сибиряк» на 19,31 процентных пунктов. Рассматриваемый показатель позволяет определить соотношение прибыли от продаж к выручке.

В целях проведения факторного анализа рентабельности деятельности ООО «Сибиряк», использована рентабельность товаров, т.к. указанный показатель, по мнению автора бакалаврской работы, наиболее полно отражает эффективность деятельности организации. Для проведения факторного анализа, использована следующая факторная модель:

$$P_{\text{тов}} = \text{ВП} : \text{С} = ((\text{В} - \text{С}) : \text{С}) \times 100, \quad (6)$$

где $P_{\text{тов}}$ – рентабельность товаров;

ВП – валовая прибыль;

В – выручка;

С – себестоимость.

Факторный анализ проведен методом цепных подстановок, в связи с тем, что используется мультипликативная модель. Исходные данные для факторного анализа представлены в таблице 18.

Факторный анализ рентабельности услуг за 2020 – 2022 гг.:

$$P_{\text{пр}_{\text{базис}}} = ((69\,787 - 54\,112) : 54\,112) \times 100 = 28,97 \%;$$

$$P_{\text{пр}_1}(\text{В}) = ((53\,151 - 54\,112) : 54\,112) \times 100 = -1,78 \%;$$

$$P_{\text{пр}_2}(\text{С}) = ((53\,151 - 48\,471) : 48\,471) \times 100 \% = 9,66 \%.$$

Таблица 18 – Исходные данные для факторного анализа рентабельности товаров ООО «Сибиряк» за 2020 – 2022 гг.

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Абсолютный прирост 2022 г. к 2020 г.
Выручка, тыс. руб.	69787	53392	53151	-16395
Себестоимость, тыс. руб.	54112	52203	48471	-1909
Рентабельность товаров, процент	28,97	2,28	9,66	-19,31

Влияние показателей на изменение рентабельности:

$$\Delta P_{\text{пр}}(B) = - 1,78 \% - (- 28,97 \%) = - 30,74 \%;$$

$$\Delta P_{\text{пр}}(C) = 9,66 \% - (- 1,78 \%) = 11,43 \%.$$

$$\Sigma P_{\text{пр}} = \Delta P_{\text{пр}}(B) + \Delta P_{\text{пр}}(C) = - 30,74 \% + 11,43 \% = -19,31 \%.$$

По результатам анализа, наиболее влияние на изменение рентабельности товаров ООО «Сибиряк» в 2022 г. по сравнению с 2020 г., оказало снижение выручки от продаж. Таким образом, в целях повышения эффективности деятельности ООО «Сибиряк», следует разработать и внедрить мероприятия, направленные на увеличением выручки от продаж.

Проведенное исследования во второй главе бакалаврской работы позволило определить необходимость повышения эффективности деятельности ООО «Сибиряк». В качестве обоснования необходимости разработки и внедрения соответствующих мероприятий, следует отметить недостаточный уровень конкурентоспособности исследуемой организации, который сказывается на неустойчивом положении ООО «Сибиряк» на рынке розничной торговли продовольственными товарами г. Благовещенска Амурской области, а также приводит к снижению экономических результатов деятельности организации.

Важно отметить, что не смотря на недостаточный уровень конкурентоспособности ООО «Сибиряк», а также наличие определенных слабых сторон, сдерживающих развитие организации, ООО «Сибиряк» обладает финансовым, имущественным, кадровым потенциалом, а также конкурентными преимуществами, развитие которых позволит достичь повышения эффективности деятельности организации.

3 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «СИБИРЯК»

3.1 Альтернативные варианты повышения эффективности деятельности ООО «Сибиряк» и выбор оптимального

Ранее проведенный анализ деятельности ООО «Сибиряк» позволил выявить необходимость разработки проекта, направленного на повышение эффективности деятельности организации. Основными причинами указанного вывода, являются следующие проблемы:

- недостаточный уровень конкурентоспособности организации, который приводит к неустойчивому положению организации на рынке розничной торговли продовольственными товарами на территории города Благовещенска Амурской области;

- стабильное снижение выручки организации на протяжении всего анализируемого периода, которое приводит к сокращению показателей прибыли и характеризует сокращение экономических результатов деятельности организации как от основной (торговой), так и от дополнительной деятельности;

- снижение показателей рентабельности деятельности организации, что позволяет судить о сокращении эффективности деятельности исследуемого хозяйствующего субъекта в анализируемом периоде.

Представленные проблемы сказываются на экономических результатах деятельности ООО «Сибиряк», уровне конкурентоспособности и потенциальных возможностях развития деятельности организации.

В качестве альтернативных проектов повышения эффективности деятельности ООО «Сибиряк», могут быть предложены следующие:

- расширение ассортимента товаров организации, в целях роста предложения продовольственных товаров, привлечения новых потребителей и увеличения доходов организации;

- внедрение дополнительной услуги по доставке продуктов питания населению города Благовещенска Амурской области, в целях расширения перечня предлагаемых услуг и формирования дополнительного конкурентного преиму-

щества;

- открытие дополнительной торговой точки организации, в целях расширения масштабов деятельности, более существенного охвата рынка, достижения более устойчивого положения на отраслевом рынке, а также повышения конкурентоспособности организации.

В таблице 19 представлена характеристика предложенных стратегий развития продукта ООО «Сибиряк».

Таблица 19 – Характеристика альтернативных проектов повышения эффективности деятельности ООО «Сибиряк»

Показатели	Характеристика альтернативных проектов		
	расширение ассортимента товаров организации	внедрение дополнительной услуги по доставке продуктов питания населению г. Благовещенска Амурской области	открытие дополнительной торговой точки организации
Направление	Проект предполагает внедрение новых видов продовольственных товаров, которые в современных условиях отсутствуют в торговой точке ООО «Сибиряк»	Проект предполагает внедрение новой для потребителей продукции ООО «Сибиряк» услуги	Проект предполагает расширение масштабов деятельности организации за счет выхода на новые рынки сбыта и увеличения доли рынка организации
Цель	Расширение ассортимента	Выход на новые рынки	Увеличение доли рынка
Задачи	<ul style="list-style-type: none"> - расширение имеющегося ассортимента товаров; - расширение клиентской базы; - повышение финансовых результатов; - достижение более высокого уровня конкурентоспособности; 	<ul style="list-style-type: none"> - усиление позиции в отрасли; - создание нового конкурентного преимущества; - внедрение дополнительного вида деятельности; - увеличение прибыли; - повышение уровня конкурентоспособности; 	<ul style="list-style-type: none"> - расширение масштабов деятельности; - увеличение финансовых результатов - повышение уровня конкурентоспособности; - достижение более устойчивого положения на отраслевом рынке;
Результаты	Повышение уровня потребительского спроса, расширение клиентской базы	Завоевание новых рынков сбыта товаров, создание нового конкурентного преимущества	Выход на новые рынки, повышение экономических результатов деятельности организации

Проект по расширению ассортимента товаров ООО «Сибиряк» предполагает внесение изменений в действующий, ассортимент товаров организации его расширение за счет отдельных групп товаров, не присутствующих в современных условиях не прилавках торговой точки организации. Реализация указанного проекта способно повысить потребительский спрос на товары, реализуемые в организации, за счет создания дополнительного конкурентного преимущества - широкого ассортимента продовольственных товаров.

Проект по внедрению дополнительного вида деятельности – доставки продуктов питания населению г. Благовещенска Амурской области, предполагает внедрение принципиально новой услуги в деятельность ООО «Сибиряк», в целях завоевания новых рынков сбыта товаров. Реализация указанного проекта способно привлечь новых потребителей товаров ООО «Сибиряк», которые ранее не являются таковыми в современных условиях.

Проект по расширению деятельности организации предполагает открытие новой торговой точки на территории города Благовещенска Амурской области, в целях расширения масштабов деятельности, достижения большего охвата рынка, расширения клиентской базы и достижения более высоких экономических результатов.

В целях выбора оптимального проекта по повышению эффективности деятельности ООО «Сибиряк», проведена оценка указанных выше альтернативных проектов на основе критериев, представленных в таблице 20.

Методом оценки является экспертный метод. В качестве эксперта выступил автор настоящей бакалаврской работы. В рамках оценки использована десятибалльная шкала (большее значение присужденного балла определяет большую необходимость реализации проекта на основе рассматриваемого критерия). Также для каждого критерия, определен вес (в долях), характеризующий его значимость, на основе субъективного суждения автора настоящей бакалаврской работы. Итоговая оценка определена как произведение веса критерия и балла, присужденного при оценке, то есть использована взвешенная оценка.

Таблица 20 – Оценка альтернативных проектов повышения эффективности деятельности ООО «Сибиряк»

Критерии оценки	Вес (доля)	Расширение ассортимента товаров организации		Внедрение дополнительной услуги по доставке продуктов питания населению г. Благовещенска Амурской области		Открытие дополнительной торговой точки организации	
		балл	взвешенная оценка	балл	взвешенная оценка	балл	взвешенная оценка
Влияние на клиентскую базу	0,18	7	1,26	8	1,44	7	1,26
Влияние по показателю прибыли	0,15	7	1,05	8	1,2	7	1,05
Влияние на уровень конкурентоспособности организации	0,20	6	1,2	8	1,6	7	1,4
Финансовые затраты	0,12	7	0,84	4	0,48	8	0,96
Затраты труда	0,10	7	0,7	5	0,5	8	0,8
Длительность реализации стратегии	0,10	7	0,7	5	0,5	8	0,8
Влияние на имеющуюся стратегию организации	0,15	8	1,2	8	1,2	8	1,2
Итого	1,00	49	6,95	46	6,92	53	7,47

Согласно представленным результатам оценки альтернативных проектов повышения эффективности деятельности ООО «Сибиряк», оптимальным проектом, является проект открытия дополнительной торговой точки организации. Выбор данного проекта обусловлен возможностью расширения клиентской базы, расширения масштабов деятельности организации, повышения уровня конкурентоспособности организации, а также достижения более высоких результатов торговой деятельности и роста показателей эффективности деятельности ООО «Сибиряк».

3.2 Разработка проекта по повышению эффективности деятельности ООО «Сибиряк»

В целях реализации предложенного проекта по повышению эффективности деятельности ООО «Сибиряк», сформирован стратегический план, который

представлен в таблице 21.

Таблица 21 – Стратегический план проекта повышения эффективности деятельности ООО «Сибиряк»

Цель	Задачи	Мероприятия	Действия	Период реализации	Ответственные лица
1	2	3	4	5	6
Повышение эффективности деятельности организации	Расширение масштабов деятельности организации	Поиск торгового помещения. Формирование запасов для торговой деятельности.	Мониторинг наличия свободных торговых помещений. Коммуникации с потенциальными арендодателями. Выбор помещения, заключение договора аренды. Коммуникации с действующими поставщиками товаров по вопросам возможностей увеличения объема поставок. Подписание дополнительных соглашений к действующим договорам поставки.	01.08.2023-31.12.2023	Генеральный директор, менеджер
	Достижение более высокого положения на отраслевом рынке	Открытие торговой точки. Оповещение жителей города Благовещенска.	Организация рекламной кампании в СМИ, в целях оповещения жителей города Благовещенска об открытии новой торговой точки организации. Согласование и подписание договоров на проведение рекламной кампании.	01.01.2023 – 31.01.2023	Генеральный директор, менеджер
	Расширение клиентской базы	Привлечение новых потребителей. Формирование оптимального ассортимента. Создание эффективной системы обслуживания потребителей.	Анализ и оценка действующего ассортимента товаров. Оценка потребительских предпочтений. Корректировка ассортимента товаров, согласно потребительским предпочтениям. Формирование внутреннего регламента по обслуживанию потребителей. Доведение положений регламента до сведе-	01.01.2023 – 31.12.2025	Генеральный директор, менеджер

1	2	3	4	5	6
			ний торгового персонала организации.		
	Рост экономических результатов деятельности организации	Контроль экономических результатов деятельности организации. Формирование дополнительных мероприятий, в целях достижения планируемых экономических показателей.	Планирование экономических результатов деятельности организации. Систематический мониторинг фактических результатов деятельности организации. Оценка соответствия плановых и фактических показателей.	01.01.2023 – 31.12.2025	Генеральный директор, главный бухгалтер

Таким образом, подготовительный этап реализации проекта, планируется с 01.08.2023 г. до 31.12.2023 г. Непосредственная реализация проекта, связанная с открытием и работой новой торговой точки ООО «Сибиряк», запланирована на 01.01.2023 г.

Для более подробной характеристики предлагаемого проекта, проведен анализ отрасли розничной торговли продовольственными товарами Амурской области. Для указанных целей, в таблице 22 представлена динамика показателей, характеризующих масштабы деятельности организации рассматриваемой сферы.

Таблица 22 - Динамика показателей, характеризующих масштабы деятельности организации рассматриваемой сферы

Показатели	Значение показателей			Изменения 2022 г. к 2020 г.	
	2020 г.	2021 г.	2022 г.	абсолютный прирост	темпы прироста, процент
1	2	3	4	5	6
Число предприятий розничной торговли пищевыми продуктами, ед.	307	284	276	-31	-10,10
Темп роста предприятий розничной торговли пищевыми продуктами, процент	97,77	92,51	97,18	-0,59	x

1	2	3	4	5	6
Оборот предприятий розничной торговли пищевыми продуктами, млн. руб.	337904	345264	398916	61012	18,06
Темп роста оборота предприятий розничной торговли пищевыми продуктами, процент	105,66	102,18	115,54	9,88	x
Оборот торговли на одно предприятие, млн. руб.	1100,66	1215,72	1445,35	344,69	31,32
Темп роста оборота торговли на одно предприятие, процент	108,07	110,45	118,89	10,82	x

Согласно представленным сведениям, за последние три года наблюдается сокращение числа организаций, осуществляющих деятельность в сфере розничной торговли товарами в Амурской области на 31 организацию (10,10 %). При этом торговый оборот организаций рассматриваемой сферы, напротив, увеличился на 51 012 млн. руб., что составляет 107,79 %. Исходя из представленных сведений, торговый оборот на одну организацию имеет тенденцию к росту за 2020 – 2022 гг. и составляет 277,93 млн. руб. в 2022 году. Также следует отметить, что для дальнейших расчетов, использован коэффициент роста отрасли (1,08), исходя из среднего темпа роста отраслевого рынка (107,79 %)

В качестве местоположения новой торговой точки, предлагается выбрать следующий адрес: 675000, Амурская область, г. Благовещенск, ул. Горького, дом 193. Организовать торговую деятельность предлагается в жилом доме на первом этаже, где имеется свободное помещение с отдельным входом. Выбор адреса организации обусловлен его сравнительно высокой проходимостью, а также наличием потенциальных потребителей, которые представлены жителями близлежащих домов и населением города, работающим в указанном районе.

В целях реализации проекта, планируется арендовать торговое помещение, общей площадью 75 кв. м., стоимость аренды помещения за месяц составляет 90 тыс. руб. Расходы на аренду помещения за год составят 1 080 тыс. руб.

Потребность в торговом помещении и расчет соответствующих расходов представлен в таблице 23.

Таблица 23 – Потребность в помещении

Наименование, характеристика	Общее количество, кв. м.	Обеспечение, источник	Готовность	Затраты на проект, тыс. руб.	
				за месяц	за год
Торговое помещение	75	Аренда	Готово к эксплуатации	90	1 080

Также в целях реализации разрабатываемого проекта, потребуются оборотные фонды: холодильное и морозильное оборудование, кассовый аппарат и торговые стеллажи.

Расчет затрат на приобретение оборудования в рамках реализации проекта представлен в таблице 24.

Таблица 24 – Расчет потребности в оборудовании

Наименование, характеристика	Цена, тыс. руб.	Количество, ед.		Поставщик, условия	Срок поставки, дни	Затраты на транспортировку, монтаж, установку	Затраты на проект, руб.
		Имеется	Дополнительно				
Холодильное оборудование	15,8	-	7	100 % оплата	14	4,58	115,18
Морозильное оборудование	12,2	-	4	100 % оплата	14	3,12	51,92
Кассовый аппарат	8	-	1	100 % оплата	7	1,2	9,2
Торговые стеллажи	14	-	10	100 % оплата	14	3,87	143,87
Итого	50	-	22	100 % оплата	х	12,77	320,17

Таким образом, совокупные расходы на приобретение оборудования, в рамках проекта, составляют 320,17 тыс. руб. В указанные расходы входят затраты на приобретение, доставку и монтаж оборудования.

Также в рамках проекта предполагается приобретение товаров, предназначенных для перепродажи и прочие оборотных активов, расчет расходов на приобретение которых представлен в таблице 25. Таким образом, совокупная величина расходов на приобретение оборотных активов, составляет 36 412,84

тыс. руб. Величина расходов на приобретение оборотных активов на 2024 г. и 2025 г. осуществлен исходя из текущего уровня цен.

Таблица 25 – Расчет расходов на приобретение оборотных активов на 2023 год

Вид и наименование сырья и материалов	Количество	Цена, тыс. руб.	Стоимость, тыс. руб.
Запасы товаров	354340	0,102	36142,68
Кассовая лента	24	0,14	3,36
Хозяйственные принадлежности	1	5,8	5,80
Офисный стол	4	3,8	15,20
Компьютерная система	4	57,2	228,80
Принтер	2	8,5	17,00
Итого	x	x	36412,84

Важным аспектом разработки настоящего проекта, является формирование команды проекта и подбор персонала. В рамках проекта, предлагается нанять на работу четырех продавцов, с графиком работы 2 рабочих дня через 2 дня и заведующую магазином с графиком работы 5 рабочих дней через 2 дня. Расчет потребности в персонале в рамках проекта представлен в таблице 26.

Таблица 26 – Расчет потребности в персонале

Специальность	Число работников, чел.	Штатный оклад, тыс. руб.
Заведующая магазином	1	50
Продавец	4	45
Всего	5	95

Таким образом, штатный оклад заведующей магазином составляет 50 тыс. руб., штатный оклад продавцов – 45 тыс. руб.

Расчет фонда оплаты труда представлен в таблице 27.

Таким образом, фонд оплаты труда в 2023 г. составляет 3 593,52 тыс. руб. расчет фонда оплаты труда на 2024 г. и 2025 г. осуществлен исходя из среднего уровня роста цен. Следует отметить, что фонд оплаты труда представлен как совокупность расходов на выплату заработной платы и оплату отчислений во внебюджетные фонды по совокупной ставке 30,2 % (22 % - отчисления в пен-

сионный фонд, 5,1 % - отчисления в медицинский фонд, 2,9 % - отчисления в фонд социального страхования на пособие по временной нетрудоспособности и в связи с материнством, 0,2 % - отчисления в фонд социального страхования на случай профессиональных заболеваний).

Таблица 27 – Фонд оплаты труда работников

Категории работников	2023 г.				2024 г.		2025 г.	
	потребность, чел	заработная плата за год тыс. руб.	отчисления в соц. фонды, тыс. руб.	фонд оплаты труда, тыс. руб.	фонд оплаты труда, тыс. руб.	из него социальные отчисления	фонд оплаты труда, тыс. руб.	из него социальные отчисления
Заведующая магазином	1	600	181,20	781,20	893,69	207,29	929,44	215,58
Продавец	4	2160	652,32	2812,32	2924,81	678,41	3041,81	705,55
Всего	5	2760	833,52	3593,52	3818,51	885,71	3971,25	921,13

Совокупность представленных расходов формируют себестоимость. Расчет себестоимости на 2023 – 2025 гг. представлен в таблице 28.

Таблица 28 – Калькуляция себестоимости продаж на 2023 – 2025 гг.

Показатели	Значение показателей, тыс. руб.			Итого за 3 года реализации проекта, тыс. руб.
	2023 г.	2024 г.	2025 г.	
Сырье и материалы	36412,84	41417,17	47452,58	125282,59
Затраты на заработную плату	3593,52	3737,26	3886,75	11217,53
Отчисления в социальные фонды	833,52	866,86	901,54	2601,92
Прочие расходы	500,00	-	-	500
Арендная плата	1620,00	1620,00	1485,00	4725
Итого	42959,88	47641,29	53725,86	144327,04

Согласно представленным в таблице 29 сведениям, себестоимость продаж в 2023 г. составит 42 959,88 тыс. руб. Совокупная величина рассматриваемого показателя за 2023 – 2025 гг. равна 144 327,04 тыс. руб. Более подробная информация о себестоимости продаж представлен в приложении Б.

При реализации проекта, необходимо соблюдать график выполнения работ. В таблице 29 представлен график реализации проекта, согласно которому,

требуется реализация следующих этапов:

- рассмотрение резюме кандидатов;
- собеседование;
- отбор персонала из имеющихся кандидатур.

Таблица 29 – График реализации проекта

Наименование этапов реализации проекта	2023 год			
	0 период	1 месяц	2 месяц	3 месяц
Разработка проектной документации	х			
Подбор персонала		х		
Приобретение и доставка оборотных активов			х	
Организация рекламной деятельности				х
Открытие демонстрационных пунктов				х

После указанных мер, необходимо определиться с поставщиками, необходимых для реализации проекта, активов.

Ниже представлен расчет показателей финансового плана проекта. Для составления финансового плана, необходимо в первую очередь определить предварительную потребность в инвестициях (таблица 30).

Таблица 30 – Предварительная оценка потребности в инвестициях

Категории инвестиций	Потребность в финансировании на первый месяц реализации проекта
Основной капитал, тыс. руб.	320,17
- здания и сооружения производственного назначения	-
- рабочие машины и оборудование	320,17
Оборотный капитал, тыс. руб.	4079,99
- запасы и затраты	3034,40
- денежные средства	1045,59
Итого	4400
Выручка	4514

Следует отметить, что потребность в финансировании определена на первый месяц реализации проекта. Ожидается, что для обеспечения предваритель-

ного финансирования, организация получит денежные средств в кредит в коммерческом банке по ставке 22 % годовых. Дальнейшее финансирование реализации проекта будет осуществлено из средств, получаемых от выручки в результате работы новой торговой точки.

Согласно представленным в таблице 30 сведениям, совокупная потребность в инвестициях для реализации проекта, составит 4 400 тыс. руб. Наиболее существенная величина в составе объема финансирования, представлена запасами и затратами, в состав которых входят расходы на приобретение товарных запасов.

Общая потребность в инвестициях на первые три года реализации проекта, представлена в таблице 31.

Таблица 31 – Общая потребность в инвестициях

Категория инвестиций	Период			Итого
	2023 г.	2024 г.	2025 г.	
Основной капитал, тыс. руб.	1400,17	-	-	1400,17
- здания и сооружения производственного назначения	1 080	-	-	1080
- рабочие машины и оборудование	320,17	-	-	320,17
Оборотный капитал, тыс. руб.	42959,88	47964,21	53676,70	144600,79
- запасы и затраты	36412,84	41417,17	47452,58	125282,59
- денежные средства	6547,04	6547,04	6224,12	19318,20
Итого	44360,05	47964,21	53676,70	146000,96

Общая потребность в инвестициях за 2023 – 2025 гг. реализации проекта, составляет 146 000,96 тыс. руб.

Исходя из того, что для реализации проекта потребуются заемные средства, которые предлагается оформить в ПАО «Сбербанк» в размере 4 400 тыс. руб. по ставке 22 % годовых.

В таблице 32 представлен расчет показателей, характеризующих погашение кредита.

Переплата по процентам составит 1 936,07 тыс. руб., совокупная величина выплат по кредиту равна 6 336,13 тыс. руб.

Таблица 32 – График погашения кредита

Период	Начальный баланс долга, тыс. руб.	Погашение долга, тыс. руб.	Проценты, тыс. руб.	Годовая выплата, тыс. руб.	Конечный баланс долга, тыс. руб.
2023 г.	4400,16	1466,72	968,04	2434,76	2933,44
2024 г.	2933,44	1466,72	645,36	2112,08	1466,72
2025 г.	1466,72	1466,72	322,68	1789,40	-
Итого		4400,16	1936,07	6336,23	-

На основе полученных сведений, сформирована смета затрат (таблица 33).

Таблица 33 – Смета затрат

Показатели	Значение показателей, тыс. руб.			Итого за 3 года реализации проекта, тыс. руб.
	2023 г.	2024 г.	2025 г.	
Сырье и материалы	36412,84	41417,17	47452,58	125282,59
Затраты на заработную плату	3593,52	3737,26	3886,75	11217,53
Отчисления в социальные фонды	833,52	866,86	901,54	2601,92
Прочие расходы	500	-	-	-
Арендная плата	1620	540	135	2295
Полная себестоимость	42959,88	46727,96	52417,53	142105,37
Функционально-административные издержки	42959,88	46727,96	52417,53	142105,37
Финансовые издержки	2434,76	2112,08	1789,40	6336,23
Общие текущие издержки	45394,64	48840,04	54206,93	148441,60

Согласно представленным в таблице 33 сведениям, общие текущие издержки на реализацию проекта в 2023 г. составляют 45 394,64 тыс. руб. Совокупная величина текущих издержек за первые три года реализации проекта, равна 148 441,60 тыс. руб.

Для покрытия указанных издержек, необходимы финансовые средства, которые представлены как заемными финансовыми средствами, так и собственными средствами организации, формируемыми за счет выручки.

В целях понимания будущего объема продаж в новой торговой точке, в таблице 34 представлены динамика соответствующих показателей.

Предварительный объем продаж на 2023 г. определен в размере 53 151 тыс. руб., равном величине выручки ООО «Сибиряк» в 2022 г.

Таблица 34 – Прогноз продаж

Показатели	Значение показателей, тыс. руб.			Итого за 3 года реализации проекта, тыс. руб.
	2023 г.	2024 г.	2025 г.	
Объем продаж	53 151	57 293	60 059	170 502

Прогноз объема продаж на будущие периоды определен исходя из темпа роста цен. Совокупная ожидаемая величина выручки от продаж за 2023 – 2025 гг. составляет 170 502 тыс. руб. Более подробные показатели объема продаж представлены в приложении Б.

Показатели сметы затрат и объема продаж используются для формирования бюджета прибылей и убытков, который представлен в таблице 35.

Таблица 35 – Бюджет прибылей и убытков на 2023 – 2025 гг.

Показатели	Значение показателей, тыс. руб.			Итого за 3 года реализации проекта, тыс. руб.
	2023 г.	2024 г.	2025 г.	
Общие поступления	53151	57292,52	60058,98	170502,50
Общие текущие затраты	45394,64	48840,04	54206,93	148441,60
Прибыль от реализации	7756,36	8452,48	5852,06	22060,90
Балансовая прибыль	7756,36	8452,48	5852,06	22060,90
Налог при УСН	1163,45	1267,87	877,81	3309,13
Чистая прибыль (убыток)	6592,91	7184,61	4974,25	18751,76
Чистая прибыль нарастающим итогом	6592,91	13777,52	18751,76	18751,76

В таблице 36 представлен налог при УСН (упрощенная системы налогообложения), который рассчитан исходя из текущих условий применения данной налоговой системы в ООО «Сибиряк» (ставка налога составляет 15 %, налоговая база: доходы, уменьшенные на величину расходов).

Представленные сведения позволяют определить, что финансовым результатом реализации проекта, станет чистая прибыль в размере 6 592,91 тыс. руб. в 2023 г. Чистая прибыль нарастающим итогом за три года реализации проекта, составляет 18 751,76 тыс. руб.

Представленные сведения позволяют судить об экономической целесообразности реализации предлагаемого проекта.

3.3 Оценка эффективности проекта

В качестве показателей эффективности проекта, рассмотрен куммулятивный дисконтированный денежный поток, динамика которого за 2023 – 2025 гг. представлена в таблице 36.

Таблица 36 – Расчет эффективности проекта

Показатели	Значение показателей, тыс. руб.			Итого за 3 года реализации проекта, тыс. руб.
	2023 г.	2024 г.	2025 г.	
Общие поступления	53151,00	57292,52	60058,98	170502,50
Итого приток	53151,00	57292,52	60058,98	170502,50
Инвестиции в проект	4400	-	-	400
Функционально-административные издержки	42959,88	46727,96	52417,53	142105,37
Финансовые издержки	2434,76	2112,08	1789,40	6336,23
Налог при УСН	1163,45	1267,87	877,81	3309,13
Итого отток	46558,09	50107,91	55084,73	156150,89
Чистый денежный поток	6592,91	7184,61	4974,25	18751,76
Куммулятивный чистый денежный поток	6592,91	13777,52	18751,76	18751,76
Ставка (норма) дисконта	0,10	0,10	0,10	x
Коэффициент дисконтирования	0,91	0,91	0,91	x
Дисконтированный денежный поток	6270,29	6669,50	4542,69	17482,47
Куммулятивный дисконтированный денежный поток	6270,29	12939,78	17482,47	17482,47

Согласно представленным сведениям, совокупный куммулятивный дисконтированный денежный поток три года реализации проекта составит 17482,47 тыс. руб.

Более подробная информация о формировании куммулятивного дисконтированного денежного потока представлена в приложении Б. На основе данных приложения Б построен график, отражающий период окупаемости проекта.

Согласно представленным в приложении Б сведениям, прибыль от реализации проекта будет сформирована на девятом месяце реализации проекта в 2023 г. До этого периода, результатом реализации проекта будет убыток.

В целях анализа показателей эффективности проекта, проведен расчет внутренней нормы доходности (таблица 37).

Таблица 37 – Расчет внутренней нормы доходности

PV1	5993,55	PV1	4395,27
PV2	5937,69	PV2	3193,16
PV3	3737,23	PV3	1473,85
NPV (10 %)	11268,31	NPV (50 %)	4662,12
IRR	78,23		
SRR	2,97		

При ставке дисконта 12 %, чистая приведенная стоимость (NPV) равна 11 268,31 тыс. руб. Внутренняя норма рентабельности проекта составляет 78,23 %. На основании этих сведений построим график внутренней нормы прибыли.

В целях определения параметров чувствительности проекта, в таблице 38 представлена зависимость между изменением цен на реализуемые товары и объемом их продаж.

Таблица 38 - Анализ чувствительности проекта

Изменение NPV	Цена	Объем
90 %	6058,39	2557,51
100 %	13082	13082,31
110 %	20105,61	23607,11

По результатам анализа чувствительности проекта, определено, что рассматриваемый проект наиболее чувствителен к изменению объема продаж. В связи с чем, в целях получения результатов проекта, наиболее приближенных к плановым показателям, руководству ООО «Сибиряк» необходимо разработать и внедрить меры, направленные на сохранение планируемых объемов продаж, что становится возможным за счет реализации системы скидок и различных акций.

Таким образом, представленные сведения позволяют определить необходимость осуществления должного контроля над закупочными ценами. Также, целесообразно заключить долгосрочные договоры с поставщиками товаров, в целях исключения завышения цен на приобретаемые в ООО «Сибиряк» товаров, предназначенные для дальнейшей продажи.

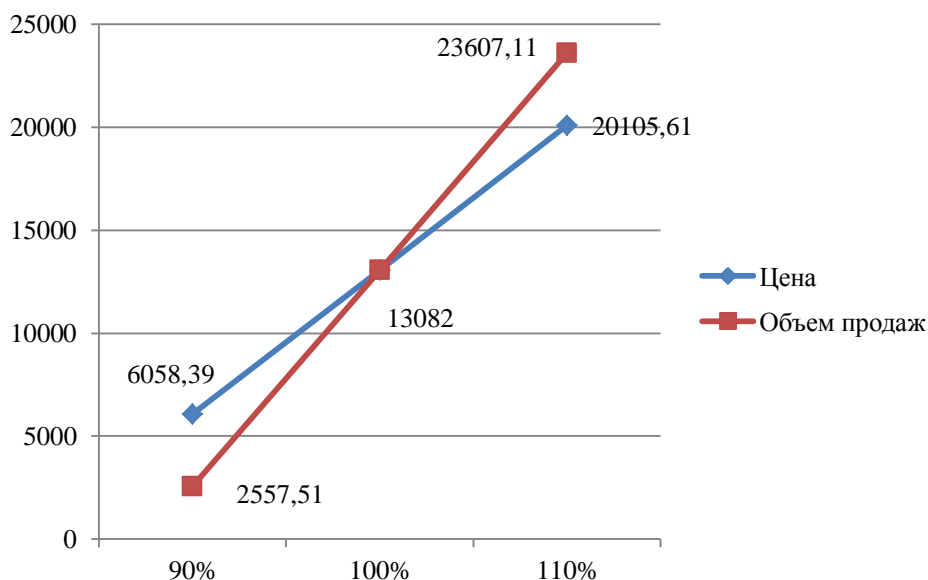


Рисунок 8 – График чувствительности проекта

В целях определения влияния проекта на финансовые результаты и показатели деятельности ООО «Сибиряк», в таблице 39 представлены необходимые сведения.

Таблица 39 – Влияние проекта на финансовые показатели ООО «Сибиряк»

Показатели	Значение показателей		Изменения 2025 г. к 2023 г.	
	2022 г.	после реализации проекта (2025 г.)	абсолютный прирост	темпы прироста, процент
Среднегодовая численность персонала, чел.	26	31	5	19,23
Выручка, тыс. руб.	53151	113210	60059	в 2,13 раза
Себестоимость, тыс. руб.	48471	103556	55085	в 2,14 раза
Прибыль от продаж, тыс. руб.	4680	9654	4974	в 2,06 раза
Чистая прибыль, тыс. руб.	62	8206	4290	в 132,35 раза
Фондоотдача, руб.	135,55	282,32	146,77	в 2,08 раза
Затраты на рубль выручки, руб.	0,91	0,91	-	-
Выручка на одного работника, тыс. руб.	2044,27	3651,93	1607,66	78,64
Соотношение заемного и собственного капитала, руб.	9,14	0,55	-8,59	-93,98

Согласно представленным в таблице 40 сведениям, после внедрения про-

екта, ожидается увеличение совокупной выручки от продаж в действующих и новой торговой точке ООО «Сибиряк» на 60 059 тыс. руб. или в 2,13 раза. Прирост себестоимости продаж ожидается на 55 085 тыс. руб. В результате представленных изменений, произойдет увеличение прибыли от продаж на 4 974 тыс. руб. и чистой прибыли на 4 290 тыс. руб. Также в качестве позитивных изменений следует отметить прирост выручки на одного сотрудника на 1 607,67 тыс. руб. (или на 78,64 %), а также сокращение величины заемных средств, приходящихся на рубль собственного капитала на 8,59 руб., что позволяет судить о снижении финансовой зависимости ООО «Сибиряк» от внешних источников финансирования. Также ожидается рост фондоотдачи на 146,77 руб., что определяет повышение уровня интенсивности использования основных средств организации. Помимо представленных экономических результатов, рассчитаны показатели эффективности деятельности ООО «Сибиряк» (таблица 40).

Таблица 40 – Влияние проекта по показателю эффективности деятельности ООО «Сибиряк»

Показатели	Значение показателей, процент		Изменения 2025 г. к 2023 г., процентных пунктов
	2022 г.	после реализации проекта (2025 г.)	
Рентабельность (убыточность) товаров	9,66	9,99	0,33
Рентабельность (убыточность) продаж	8,81	9,09	0,28
Чистая рентабельность	0,12	7,25	7,13
Экономическая рентабельность	1,23	163,14	161,91
Рентабельность торговой деятельности	9,66	9,99	0,33
Рентабельность (убыточность) активов	96,38	191,93	95,56

Представленные в таблице 40 сведения позволяют сделать вывод о повышении эффективности деятельности ООО «Сибиряк» после реализации проекта, что отражается на динамике показателей рентабельности. Таким образом, предложенный проект характеризуется экономической эффективностью и способен положительным образом отразиться на экономических показателях и конкурентоспособности ООО «Сибиряк».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе изучения теоретических аспектов эффективности деятельности организации, было определено, что эффективность деятельности коммерческой организации является одним из основных экономических категорий и в то же время показателей, характеризующих результативность, то есть окупаемость финансовых вложений на осуществление бизнеса организации. Достижение более высокого уровня эффективности деятельности организации, наряду с максимизацией прибыли, является в современных условиях, одной из основной целью деятельности организации, в целях достижения которой, хозяйствующими субъектами реализуются различные методы.

В целях бакалаврской работы, был проведен анализ факторов внешней среды ООО «Сибиряк». По результатам анализа определено, что наибольшее влияние на деятельность ООО «Сибиряк», оказывают социально-демографические факторы. Также высокий средний балл получили технико-технологические факторы внешней среды. Представленные факторы способны оказывать как положительное, так и отрицательное влияние на деятельность организации.

Существенное влияние на деятельность ООО «Сибиряк» оказывают конкуренты, среди которых следует рассмотреть: ООО «Семерочка», ООО «Сатурн», ООО «Север», ООО «Вкусный». Проведенный анализ конкурентоспособности представленных организаций позволил определить, что наибольшим уровнем конкурентоспособности среди представленных организаций, обладает ООО «Вкусный», конкурентными преимуществами организации являются: широта ассортимента и качество реализуемых товаров. ООО «Сибиряк», наряду с ООО «Север» обладает наименьшим уровнем конкурентоспособности. В качестве конкурентных преимуществ ООО «Сибиряк», следует выделить качество реализуемых товаров. «Низким показателем» конкурентоспособности организации, является рекламная деятельность.

В ходе анализа рассматриваемой организации было отмечено, что ООО

«Сибиряк» не имеет четкой маркетинговой политики. Согласно проведенному SWOT-анализу, сильными сторонами ООО «Сибиряк» являются такие как: устойчивая положительная репутация на рынке, есть возможности расширения производства, огромный опыт работы в данной сфере, а также привлекательная ценовая политика. Слабыми сторонами ООО «Сибиряк», можно считать: неэффективное стратегическое управление (стратегия развития не выбрана), неэффективная маркетинговая деятельность, отсутствует управленческий анализ складского хозяйства, что приводит к увеличению издержек на хранение товаров.

В целом, по результатам анализа внутренней среды ООО «Сибиряк», было определено, что в современных условиях, организация испытывает трудности в области привлечения потребителей и рынков сбыта, об этом говорит сокращение выручки и относительно постоянное число клиентов. При этом организация обладает широкими возможностями для повышения эффективности деятельности. Также было определено, что организация нуждается в формировании дополнительных конкурентных преимуществ, в целях повышения уровня конкурентоспособности организации.

Проведенный анализ эффективности деятельности ООО «Сибиряк» позволил определить сокращение эффективности деятельности организации в анализируемом периоде. Так, значение показателя рентабельности торговой деятельности ООО «Сибиряк» позволяет сделать вывод о снижении величины валовой выручки, приходящейся на 1 рубль себестоимости реализованных товаров, что свидетельствует о сокращении эффективности основной деятельности организации. Также определено, что значение рентабельности активов ООО «Сибиряк» свидетельствует о сокращении эффективности использования ресурсов предприятия. Представленная динамика свидетельствует о снижении величины прибыли от продаж, приходящейся на 1 рубль активов предприятия.

По результатам факторного анализа определено, что наиболее влияние на изменение рентабельности товаров ООО «Сибиряк» в 2022 г. по сравнению с 2020 г., оказало снижение выручки от продаж. Таким образом, в целях повыше-

ния эффективности деятельности ООО «Сибиряк», следует разработать и внедрить мероприятия, направленные на увеличение выручки от продаж.

В качестве альтернативных проектов повышения эффективности деятельности в ООО «Сибиряк», могут быть предложены следующие:

- расширение ассортимента товаров организации, в целях роста предложения продовольственных товаров, привлечения новых потребителей и увеличения доходов организации;

- внедрение дополнительной услуги по доставке продуктов питания населению города Благовещенска Амурской области, в целях расширения перечня предлагаемых услуг и формирования дополнительного конкурентного преимущества;

- открытие дополнительной торговой точки организации, в целях расширения масштабов деятельности, более существенного охвата рынка, достижения более устойчивого положения на отраслевом рынке, а также повышения конкурентоспособности организации.

По результатам оценки альтернативных проектов повышения эффективности деятельности ООО «Сибиряк», оптимальным проектом, является проект открытия дополнительной торговой точки организации. Выбор данного проекта обусловлен возможностью расширения клиентской базы, расширения масштабов деятельности организации, повышения уровня конкурентоспособности организации, а также достижения более высоких результатов торговой деятельности и роста показателей эффективности деятельности ООО «Сибиряк».

Для открытия новой торговой точки, предложено выбрать следующий адрес: 675000, Амурская область, г. Благовещенск, ул. Горького, дом 193. В целях реализации проекта, планируется арендовать торговое помещение, общей площадью 75 кв. м., стоимость аренды помещения за месяц составляет 90 тыс. руб. Расходы на аренду помещения за год составят 1 080 тыс. руб. Также в целях реализации разрабатываемого проекта, потребуются оборотные фонды: холодильное и морозильное оборудование, кассовый аппарат и торговые стеллажи. Совокупные расходы на приобретение оборудования, в рамках проекта, состав-

ляют 320,17 тыс. руб. В указанные расходы входят затраты на приобретение, доставку и монтаж оборудования.

Также в рамках проекта предполагается приобретение товаров, предназначенных для перепродажи и прочие оборотных активов. Совокупная величина расходов на приобретение оборотных активов, составляет 36 412,84 тыс. руб.

Важным аспектом разработки настоящего проекта, является формирование команды проекта и подбор персонала. В рамках проекта, предлагается нанять на работу четырех продавцов, с графиком работы 2 рабочих дня через 2 дня и заведующую магазином с графиком работы 5 рабочих дней через 2 дня. Штатный оклад заведующей магазином составляет 50 тыс. руб., штатный оклад продавцов – 45 тыс. руб. Фонд оплаты труда в 2023 г. составляет 3 593,52 тыс. руб. расчет фонда оплаты труда на 2024 г. и 2025 г. осуществлен исходя из среднего уровня роста цен.

Совокупная потребность в инвестициях для реализации проекта, составит 4 400 тыс. руб. Потребность в финансировании определена на первый месяц реализации проекта. Ожидается, что для обеспечения предварительного финансирования, организация получит денежные средств в кредит в коммерческом банке по ставке 22 % годовых. Дальнейшее финансирование реализации проекта будет осуществлено из средств, получаемых от выручки в результате работы новой торговой точки.

По результатам разработки проекта, определено, что прибыль от реализации проекта будет сформирована на девятом месяце реализации проекта в 2023 г. До этого периода, результатом реализации проекта будет убыток. Чистая приведенная стоимость (NPV) равна 11 268,31 тыс. руб. Внутренняя норма рентабельности проекта составляет 78,23 %. На основании этих сведений построим график внутренней нормы прибыли.

Ожидаемое увеличение экономических результатов деятельности ООО «Сибиряк» и рост показателей эффективности проекта, что определяет экономическую целесообразность реализации предложенного проекта в деятельности ООО «Сибиряк».

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Абрютин, М.С. Экономический учет и анализ деятельности предприятий / М.С. Абрютин // Вопросы статистики. - 2019. - № 11. – С. 15 - 24.
- 2 Акатова, А.С. Увеличение доходности, как важный фактор развития предприятий / А.С. Акатова // Молодой ученый. – 2020. - № 4. – С. 453 – 456.
- 3 Акбашев, Р.Х. Расчет показателей рентабельности коммерческих организаций / Р.Х. Акбашев // Маркетинг. - 2020. - № 4. – С. 101 - 108.
- 4 Андреев, П.А. Обеспечение финансовой устойчивости предприятий / П.А. Андреев // Экономика, управление. - 2019. - № 9. - С. 69 - 73.
- 5 Базюк, Н.Ю. Пути увеличения прибыли предприятий / Н.Ю. Базюк // Российское предпринимательство. – 2020. – № 19 (241). - С. 140 – 146.
- 6 Батьковский, А. М., Совершенствование анализа прибыли и рентабельности / А.М. Батьковский // Аудит и финансовый анализ. – 2019. – № 5. - С. 45 – 51.
- 7 Батьковский, А.М. Методологические проблемы совершенствования анализа рентабельности предприятия / А.М. Батьковский // Экономика, предпринимательство и право. - 2019. - № 1 (1). - С. 30 – 44.
- 8 Бендиков, М.А. Совершенствование диагностики прибыли предприятия / М.А. Бедиков // Менеджмент в России и за рубежом. – 2020. - № 5. - С. – 80 - 95.
- 9 Бобылева, А.С. Теоретико-методологические аспекты сущности прибыли предприятия и критерии ее оценки / А.С. Бобылева // Экономические науки: финансы, денежное обращение и кредит. – 2020. – № 1 (62). – С. 374 – 377.
- 10 Бурцев, А.Л. Анализ и прогнозирование прибыли и рентабельности организации / А.Л. Бурцев // Аудит и финансовый анализ. – 2019. – № 1. – С. 22 – 26.
- 11 Бурцев, А.Л. Анализ рентабельности организации: теория и сфера применения / А.Л. Бурцев // Вестник АГТУ. – 2020. – № 1. – С. 254 – 258.

- 12 Бурцев, А.Л. Современные методы анализа и прогнозирования рентабельности организации / А.Л. Бурцев // Аудит и финансовый анализ. – 2021. – № 1. – С. 24 – 27.
- 13 Быкова, Е.В. Показатели прибыли потока в оценке рентабельности / Е.В. Быкова // Финансы. - 2019. - № 2. - С. 56 - 59.
- 14 Вишневецкая, Е.А. Методы увеличения прибыли предприятий / Е.А. Вишневецкая // Экономические науки. – 2019. - № 1. – С. 37 – 48.
- 15 Волкова, С. М. Как выполнить анализ финансово-хозяйственной деятельности организации / С.М. Волкова // Строительство: бухгалтерский учет и налогообложение. – 2022. – № 4. – С. 60 – 78.
- 16 Выборова, Е.Н. Диагностика рентабельности субъектов хозяйствования / Е.Н. Выборова // Аудитор. - 2021. - № 12. - С. 37 - 39.
- 17 Глазунов, В.Н. Анализ эффективности деятельности предприятий / В.Н. Глазунов // Аудит и финансовый анализ. - 2019. - № 1. - С. 61 - 75.
- 18 Графов, А.В. Оценка финансово-экономического состояния предприятия / А.В. Графов // Финансы. - 2020. - № 7. - С. 64 – 67.
- 19 Грачев, А.В. Многофакторная модель рентабельности / А.В. Грачев // Финансовая экономика. – 2019. – № 5. – С. 5 – 13.
- 20 Григорян, А.А. Обоснование системы показателей для оценки рентабельности предприятия / А.А. Григорян // Московское научное обозрение. – 2019. - № 1 (3). - С. 16 - 18.
- 21 Григорян, А.А. Организация внутреннего и внешнего анализа рентабельности / А.А. Григорян // Вестник университета. – 2020. - № 35. - С. 178 - 184.
- 22 Григорян, А.А. Оценка рисков при развитии деятельности предприятий / А.А. Григорян // Международный анализ. – 2021. - № 6 (156). - С. 45 - 49.
- 23 Григорян, А.А. Оценка факторов при определении рентабельности организации / А.А. Григорян // Международный бухгалтерский учет. – 2021. - № 2 (152) - С. 38 - 43.
- 24 Григорян, А.А. Социально-экономическое содержание прибыли пред-

приятый / А.А. Григорян // Вестник университета. – 2022. - № 17. - С. 16 - 20.

25 Григорян, А.А. Факторный анализ прибыли / А.А. Григорян // Московское научное обозрение. – 2019. - № 1 (5). - С. 10 - 12.

26 Давнис, В.В. Экономический анализ рентабельности деятельности организации / В.В. Давнис // Современная экономика: проблемы и решения. – 2020. - № 2 (26). - С. 33 – 43.

27 Ендовицкий Д.А. Оценка влияния инфляции на финансовые результаты деятельности коммерческой организации / Д.А. Ендовицкий // Аудитор. - 2015. - № 2. - С. 44 - 50.

28 Ендовицкий, Д.А. Оценка потребности в дополнительных средствах финансирования коммерческой организации / Д.А. Ендовицкий // Финансы. - 2022. - № 5. - С. 22 - 25.

29 Желтенков, А.В. Основные этапы разработки механизма устойчивого развития предприятия / А.В. Желтеков. - 2021. - № 7. – С. 98 - 103.

30 Жукова, Е.А. Методика анализа управления устойчивым развитием коммерческих образований в условиях цикличности / Е.А. Жукова // Модели и методы инновационной экономики. ИнвестРегион. – 2019. - № 2. – С. 5 - 7.

31 Капанадзе, Г.Д. Оценка рентабельности: методы и проблемы их применения / Г.Д. Капанадзе // Российское предпринимательство. – 2021. – № 4 (226). – С. 52 - 58.

32 Капанадзе, Г.Д. Рентабельность как ключевой элемент экономической безопасности компании / Г.Д. Капагадзе // Российское предпринимательство. - 2019. - № 22 (220). - С. 10 - 16.

33 Киселев, М.С. Анализ баланса / М.С. Киселев // Аудит и налогообложение. - 2020. - № 10. - С. 21 - 25.

34 Киселев, Ю.М. Оценка финансового потенциала предприятий / Ю.М. Киселев // ЭКО. - 2022. - № 3. - С. 42 - 48.

35 Кокин, А.С. Показатели рентабельности организации /А.С. Кокин // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. - 2019. – № 3 (1). С. 256 – 261.

36 Крылов, Э.И. Методологические вопросы анализа рентабельности во взаимосвязи с инвестиционной привлекательностью предприятия / Э.И. Крылов // Финансы. - 2020. - № 15. - С. 27 - 35.

37 Любушин, Н.П. Система показателей анализа эффективности деятельности организации и методы их определения / Н.П. Любушин // Экономический анализ : теория и практика. - 2019. - № 2. – С. 54 - 58.

38 О государственной регистрации юридических лиц [Электронный ресурс] : федеральный закон от 08.08.2001 г. № 129-ФЗ. Доступ из справ. – правовой системы «Консультант Плюс».

39 О защите прав потребителей [Электронный ресурс] : федеральный закон от 07.02.1992 г. № 2300-1. Доступ из справ. – правовой системы «Консультант Плюс».

40 Остапенко, В.Е. Собственные источники инвестиций предприятий / В.Е. Остапенко // Экономист. - 2019. - № 8. - С. 28 - 36.

41 Парушина, Н.В. Анализ прибыли / Н.В. Парушин // Экономика. - 2022. - № 3. - С. 72 - 78.

42 Пеньков, Б.Е. Финансовые резервы в деятельности предприятий: методы выявления и реализации / Б.Е. Пеньков // Финансы, налоги и кредит – 2021. - № 5. – С. 63 – 72.

43 Петров, Ю.В. Направления увеличения прибыли предприятий / Ю.В. Петров // Российский экономический журнал. – 2020. - № 5. - С. 17 - 21.

44 Подъяблонская Л.М. Финансовая устойчивость и оценка несостоятельности предприятий / Л.М. Подъяблонская // Финансы. - 2019. - № 12. - С. 18 - 20.

45 Рыманов, А.Ю. Финансово-экономическая устойчивость предприятия: сущность, формы проявления / А.Ю. Рыманов // Экономический анализ : теория и практика. – 2020. - № 15. – С. 53 - 58.

46 Сосненко, Л.С. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности : учебник / Л.С. Сосненко. – М.: КНОРУС, 2020. – 344 с.

47 Таныгина, О.А. Подходы к понятию «прибыль» в различных эконо-

мических школах / О.А. Таныгина // Экономические науки. - 2019. - № 10 (71). – С. 242 – 246.

48 Тлисов, А.Б. Зарубежный и отечественный опыт повышения эффективности деятельности производственных предприятий / А.Б. Тлисов // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2020. - № 16. – С. 19 – 24.

49 Уткин, Э.А. Финансовый анализ: учебник / Э.А. Уткин. - М. : Зеркало, 2019. – 264 с.

50 Фомин, П.А. Возможности развития деятельности предприятий на основе анализа рентабельности / П.А. Фомин // Финансы и кредит. - 2022. - № 5. – С. 52 - 58.

51 Фрайберг, Ф. Концепция финансовой стабильности фирмы / Ф. Фрайберг // Финансовая газета. - 2021. - № 51. - С. 12 - 15.

52 Щепакин, М.Б. Построение конкурентной карты рынка / М.Б. Щепакин, Д.Г. Куренова, Е.В. Кривошеева, А.Г. Бондаренко // Экономика, предпринимательство и право. - 2020. - № 7. - С. 111 - 117.

53 Экономика предприятия: учебник для вузов / ред. Л.А. Брагин. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 314 с.

54 Яцюк, Н.А. Оценка финансовых результатов деятельности предприятия / Н.А. Яцюк // Аудит и финансовый анализ. - 2020. - № 1. - С. 80 -112.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Финансовая (бухгалтерская) отчетность ООО «Сибиряк» за 2020 – 2022 гг.

ИНН 2801097051

КПП 280101001

Форма по **0710096**

КНД

Форма по **0710001**

ОКУД

Бухгалтерский баланс

<i>Пояснения¹</i>	<i>Наименование показателя</i>	<i>Код строки</i>	<i>На 31 декабря 2022 года</i>	<i>На 31 декабря 2021 год</i>	<i>На 31 декабря 2020 года</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
АКТИВ					
	Материальные внеоборотные активы ²	1150	385	417	872
	Нематериальные, финансовые и другие внеоборотные активы ³	1170	-	-	-
	Запасы	1210	4 523	3 924	4 666
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	122	341	268
	Финансовые и другие оборотные активы ⁴	1230	-	-	-
	БАЛАНС	1600	5 030	4 682	5 806
ПАССИВ					
	Капитал и резервы ⁵	1300	496	526	1 052
	Целевые средства	1350	-	-	-
	Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества и иные целевые фонды	1360	-	-	-
	Долгосрочные заемные средства	1410	-	-	-
	Другие долгосрочные обязательства	1450	-	-	-
	Краткосрочные заемные средства	1510	-	-	-
	Кредиторская задолженность	1520	4 534	4 156	4 754
	Другие краткосрочные обязательства	1550	-	-	-
	БАЛАНС	1700	5 030	4 682	5 806

Рисунок А.1 – Бухгалтерский баланс ООО «Сибиряк» на 31.12.2022 г.

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

Финансовая (бухгалтерская) отчетность ООО «Сибиряк» за 2020 – 2022 гг.

ИНН 2801097051

Форма по 0710096

КНД

КПП 280101001

Форма по 0710002

ОКУД

Отчет о финансовых результатах

<i>Пояснения⁶</i>	<i>Наименование показателя</i>	<i>Код строки</i>	<i>На 31 декабря 2021 года.</i>	<i>На 31 декабря 2020 года.</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
	Выручка ⁷	2110	53 392	69 787
	Расходы по обычной деятельности ⁸	2120	(52 203)	(54 112)
	Проценты по уплате	2330	(-)	(-)
	Прочие доходы	2340	-	-
	Прочие расходы	2350	(1 141)	(15 624)
	Налоги и прибыль (доходы) ⁹	2410	(-)	(-)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	48	51

Рисунок А.2 – Отчет о финансовых результатах ООО «Сибиряк» за 2021 г.

ИНН 2801097051

Форма по 0710096

КНД

КПП 280101001

Форма по 0710002

ОКУД

Отчет о финансовых результатах

<i>Пояснения⁶</i>	<i>Наименование показателя</i>	<i>Код строки</i>	<i>На 31 декабря 2022 года.</i>	<i>На 31 декабря 2021 года.</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
	Выручка ⁷	2110	53 151	53 392
	Расходы по обычной деятельности ⁸	2120	(48 471)	(52 203)
	Проценты по уплате	2330	(-)	(-)
	Прочие доходы	2340	-	-
	Прочие расходы	2350	(4 618)	(1 141)
	Налоги и прибыль (доходы) ⁹	2410	(-)	(-)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	62	48

Рисунок А.3 – Отчет о финансовых результатах ООО «Сибиряк» за 2023 г.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Экономические показатели проекта

Таблица Б.1 – Предварительный объем продаж (в тыс. руб.)

Выручка	2023 г. (помесечно)												2024 г. (поквартально)				2025 г.
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	
Итого	4514	4077	4514	4369	4514	4369	4514	4514	4369	4514	4369	4514	14127	14284	14441	14441	60059

Таблица Б. 2 - Потребность в ресурсах

Наименование, характеристика	Цена, тыс. руб.	Количество, ед.		Условия	Срок поставки, дни	Затраты на транспортировку, монтаж, установку	Затраты на проект, руб.
		Имеется	Дополнительно				
Холодильное оборудование	15,8	-	7	100 % предоплата	1	4,58	115,18
Морозильное оборудование	12,2	-	4	100 % предоплата	1	3,12	51,92
Кассовый аппарат	8	-	1	100 % предоплата	1	1,2	9,2
Торговые стеллажи	14	-	10	100 % предоплата	1	3,87	143,87
Итого	50		22	х		12,77	320,17

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

Таблица Б.3 - Калькуляция себестоимости

Показатели	2023 г.		2024 г.		2025 г.	
	одного часа работы, тыс. руб.	Всего, тыс. руб.	одного часа работы, тыс. руб.	Всего, тыс. руб.	одного часа работы, тыс. руб.	Всего, тыс. руб.
Сырье и материалы	0,1027	36412,84	0,1084	41417,17	0,1152	47452,58
Затраты на заработную плату	0,0101	3593,52	0,0098	3737,26	0,0094	3886,75
Отчисления в социальные фон- ды	0,0024	833,52	0,0023	866,86	0,0022	901,54
Прочие расходы	0,0014	500				
Арендная плата	0,0046	1620	0,0042	1620	0,0036	1485
Итого	0,1212	42959,88	0,1246	47641,29	0,1304	53725,86

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

Таблица Б.4 - Смета затрат

Показатели	2023 г. (помесечно) в тыс. руб.												2024 г. (поквартально) в тыс. руб.				2025 г. в тыс. руб.
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	
Сырье и материалы	3034,4	3034,4	3034,4	3034,4	3034,4	3034,4	3034,4	3034,4	3034,4	3034,4	3034,4	3034,4	10354,3	10354,3	10354,3	10354,3	47452,6
Затраты на заработную плату	299,5	299,5	299,5	299,5	299,5	299,5	299,5	299,5	299,5	299,5	299,5	299,5	934,3	934,3	934,3	934,3	3886,8
Отчисления в социальные фонды	69,5	69,5	69,5	69,5	69,5	69,5	69,5	69,5	69,5	69,5	69,5	69,5	216,7	216,7	216,7	216,7	901,5
Прочие расходы	41,7	41,7	41,7	41,7	41,7	41,7	41,7	41,7	41,7	41,7	41,7	41,7	-	-	-	-	-
Арендная плата	135,0	135,0	135,0	135,0	135,0	135,0	135,0	135,0	135,0	135,0	135,0	135,0	135,0	135,0	135,0	135,0	135,0
Полная себестоимость	3580,0	3580,0	3580,0	3580,0	3580,0	3580,0	3580,0	3580,0	3580,0	3580,0	3580,0	3580,0	11682,0	11682,0	11682,0	11682,0	52417,5
Функционально-административные издержки	3580,0	3580,0	3580,0	3580,0	3580,0	3580,0	3580,0	3580,0	3580,0	3580,0	3580,0	3580,0	11682,0	11682,0	11682,0	11682,0	52417,5
Финансовые издержки	202,9	202,9	202,9	202,9	202,9	202,9	202,9	202,9	202,9	202,9	202,9	202,9	528,0	528,0	528,0	528,0	1789,4
Общие текущие издержки	3782,9	3782,9	3782,9	3782,9	3782,9	3782,9	3782,9	3782,9	3782,9	3782,9	3782,9	3782,9	12210,0	12210,0	12210,0	12210,0	54206,9

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

Таблица Б.5 - Бюджет финансовых результатов

Показатели	2023 г. (помесячно) в тыс. руб.												2024 г. (поквартально) в тыс. руб.				2025 г. в тыс. руб.
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	
Общие поступления	4514	4077	4514	4369	4514	4369	4514	4514	4369	4514	4369	4514	14127	14284	14441	14441	60059
Общие текущие затраты	3783	3783	3783	3783	3783	3783	3783	3783	3783	3783	3783	3783	12210	12210	12210	12210	54207
Прибыль от реализации	731	294	731	586	731	586	731	731	586	731	586	731	1917	2074	2231	2231	5852
Балансовая прибыль	731	294	731	586	731	586	731	731	586	731	586	731	1917	2074	2231	2231	5852
Налог при УСН	110	44	110	88	110	88	110	110	88	110	88	110	288	311	335	335	878
Чистая прибыль (убыток)	622	250	622	498	622	498	622	622	498	622	498	622	1629	1763	1896	1896	4974
Чистая прибыль нарастающим итогом	622	872	1494	1991	2613	3111	3732	4354	4852	5473	5971	6593	8222	9985	11881	13778	18752

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

Таблица Б.6 - Бюджет движения денежных средств

Показатели	0 период	2023 г. (помесячно) в тыс. руб.												2025 г. (поквартально) в тыс. руб.				2025 г. в тыс. руб.
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	
Источники финансирования	4400	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Общие поступления	0	4514	4077	4514	4369	4514	4369	4514	4514	4369	4514	4369	4514	14127	14284	14441	14441	60059
Итого приток	4400	4514	4077	4514	4369	4514	4369	4514	4514	4369	4514	4369	4514	14127	14284	14441	14441	60059
Инвестиции в проект	4400	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Функционально-административные издержки	-	3580	3580	3580	3580	3580	3580	3580	3580	3580	3580	3580	3580	11682	11682	11682	11682	52418
Финансовые издержки	-	203	203	203	203	203	203	203	203	203	203	203	203	528	528	528	528	1789
Налог при УСН	-	110	44	110	88	110	88	110	110	88	110	88	110	288	311	335	335	878
Итоговый отток	4400	3893	3827	3893	3871	3893	3871	3893	3893	3871	3893	3871	3893	12498	12521	12545	12545	55085
Превышение (дефицит) денежных средств	-	622	250	622	498	622	498	622	622	498	622	498	622	1629	1763	1896	1896	4974
Кумулятивный денежный поток		622	872	1494	1991	2613	3111	3732	4354	4852	5473	5971	6593	8222	9985	11881	13778	18752

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

Таблица Б.7 - Расчет эффективности проекта

Показатели	0 период	2023 г. (помесячно) в тыс. руб.												2024 г. (поквартально) в тыс. руб.				2025 г. в тыс. руб.
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	
Общие поступления	-	4514	4077	4514	4369	4514	4369	4514	4514	4369	4514	4369	4514	14127	14284	14441	14441	60059
Итого приток	-	4514	4077	4514	4369	4514	4369	4514	4514	4369	4514	4369	4514	14127	14284	14441	14441	60059
Инвестиции в проект	4400	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Функционально-административные издержки	-	3580	3580	3580	3580	3580	3580	3580	3580	3580	3580	3580	3580	11682	11682	11682	11682	52418
Финансовые издержки	-	203	203	203	203	203	203	203	203	203	203	203	203	528	528	528	528	1789
Налоги при УСН	-	110	44	110	88	110	88	110	110	88	110	88	110	288	311	335	335	878
Итого отток	4400	3893	3827	3893	3871	3893	3871	3893	3893	3871	3893	3871	3893	12498	12521	12545	12545	55085
Чистый денежный поток	-4400	622	250	622	498	622	498	622	622	498	622	498	622	1629	1763	1896	1896	4974
Куммулятивный чистый денежный поток	-4400	-3779	-3528	-2907	-2409	-1787	-1289	-668	-46	452	1073	1571	2193	3822	5585	7481	9377	14352
Ставка (норма) дисконта	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10
Коэффициент дисконтирования	1,00	0,99	0,98	0,98	0,97	0,96	0,96	0,95	0,94	0,93	0,93	0,92	0,91	0,94	0,93	0,92	0,91	0,91
Дисконтированный денежный поток	-4400	617	247	608	483	599	476	590	585	465	576	458	568	1540	1647	1751	1732	4543
Куммулятивный дисконтированный денежный поток	-4400	-3783	-3537	-2929	-2446	-1847	-1372	-782	-197	268	844	1302	1870	3410	5056	6808	8540	13082

