

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
(НИУ «БелГУ»)

**ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ**

**КАФЕДРА ТУРИЗМА И СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОГО СЕРВИСА**

**Оценка эффективности деятельности организации  
(на примере ООО «ГРИН»)**

**Дипломная работа**

**студентки заочного отделения 6 курса группы 05001084**

**Коваленко Елены Анатольевны**

**Научный руководитель  
к.э.н., доц. Лихошерстова Г.Н.**

**Рецензент  
ген. директор  
ООО «ГРИН» Ильченко Л.Н.**

**БЕЛГОРОД 2016**

## Содержание

Введение.....	3
1. Теория и методология оценки эффективной деятельности организаций.....	6
1.1. Понятие и виды эффективности, характерные черты эффективного предприятия.....	6
1.2. Технология проведения оценки эффективной деятельности организации: критерии, принципы, расчетно-экономические формы.....	16
1.3. Проблемы формирования методики оценки эффективности деятельности туристского предприятия.....	32
2. Анализ деятельности предприятия "ООО ГРИН".....	39
2.1. Организационно-экономическая характеристика компании.....	39
2.2. Синтез финансового положения организации и эффективности деятельности.....	50
2.3. Диагностика проблем и перспектив роста деловой активности предприятия.....	58
3. Разработка проектных организационно-экономических условий по повышению эффективности деятельности компании.....	69
3.1. Целевая постановка и задачи проекта .....	69
3.2. Экономическое обоснование финансовых затрат проекта.....	78
3.3. Оценка эффективности проекта.....	81
Заключение.....	90
Список использованных источников.....	93
Приложения.....	99

## Введение

Актуальность темы исследования. В условиях формирования и развития рыночных отношений в России вопросы эффективности функционирования предприятий малого бизнеса являются первостепенными.

В развитых странах от 50 до 70 процентов ВВП и 2/3 добавленной стоимости производится именно малыми предприятиями. Кроме того, на таких предприятиях занято до 80% населения. В восточноевропейских странах с переходной экономикой именно бурное развитие малого бизнеса вызвало рост ВВП в первой половине 90-х годов. В России аналогичные показатели существенно ниже и позитивных тенденций к улучшению в настоящее время не наблюдается. Вместе с тем, нельзя не признать, что существование, успешное хозяйствование и конкурентоспособность напрямую зависят от эффективности деятельности, что вызвало усиление внимания к данной категории, а также к методическим подходам ее анализа и оценки.

Определение уровня эффективности функционирования предприятия является важной задачей для собственников предприятий (в том числе и государства), клиентов и поставщиков предприятия, финансовых институтов и других субъектов рыночной экономики. Результаты оценочной деятельности позволяют собственникам предприятий оценить перспективы дальнейшего движения, выявить проблематичные зоны, проанализировать эффективность избранной стратегии развития фирмы. Уже на ранних стадиях развития индустриального общества проблеме повышения экономической эффективности уделялось значительное внимание. Эпоха постиндустриализма актуализировала потребность в разработке инструментария оценки эффективности.

В современных условиях хозяйствования необходимо, чтобы показатели экономической эффективности учитывали все релевантные параметры внешней среды, включая рыночную конъюнктуру, экологическую безопасность, ориентацию на прогрессивные технологии и др.

Многоаспектный характер деятельности предприятий малого бизнеса в т.ч. и в сфере туристской индустрии требует проведения исследования ее эффективности, основанного на системном подходе. Качественное управление эффективностью невозможно без ее анализа и оценки, поэтому совершенствование методических основ оценки эффективности деятельности

предприятий малого бизнеса является весьма актуальным.

Степень разработанности проблемы. В зарубежной литературе теоретико-методологическим и практическим аспектам эффективности деятельности предприятий посвящены работы таких авторов, как К. Адамс, П. Друкер, Р. Каплан, К. Кросс, Д. Майлс, К. Макнейр, Г. Минцберг, Д. Нортон, Д. Синк и др. В отечественной науке исследованиями эффективности различных хозяйствующих субъектов, ее анализом и оценкой занимались И.Т. Абдукаримов; Г.В. Атаманчук, М.И. Баканов, Р.Ф. Буркова, А. Гершун, М. Горский, Д.Е. Давыдянц, Г. Клейнер, В.В. Ковалев, Л.И. Кравченко, Г.В. Савицкая, А.Н. Соломатин, А.Д. Шеремет, Т.А. Швецова, Н.И. Усенко и др. Несмотря на большое количество работ по проблемам эффективности, теоретико-методические подходы к оценке эффективности предприятий малого бизнеса разработаны недостаточно. Применение современных подходов к оценке эффективности ограничено использованием финансового анализа и, в частности, показателей рентабельности, чего явно недостаточно для обоснования управленческих решений, направленных на повышение эффективности работы предприятий малого бизнеса.

Актуальность, высокая практическая значимость эффективного функционирования предприятий малого бизнеса, с одной стороны, и недостаточный уровень научной разработанности – с другой, определили выбор темы, цель и задачи исследования.

Объектом исследования является экономическая категория эффективности деятельности ООО «ГРИН».

Предметом исследования выступают теоретические и практические аспекты оценки эффективности деятельности предприятий малого бизнеса сферы индустрии туризма.

Целью исследования является разработка методики комплексной оценки эффективности деятельности предприятий малого бизнеса. Для достижения этой цели в работе поставлены и решены следующие задачи:

- исследована теория и методология оценки эффективности организаций;
- уточнены характерные черты эффективного предприятия;
- рассмотрена технология проведения оценки эффективной деятельности организации: критерии, принципы, расчетно-экономические формы;
- выявлены и установлены проблемы формирования методики оценки эффективности деятельности туристского предприятия;
- проведен анализ деятельности предприятия ООО «ГРИН»;
- разработан проект и дана оценка эффективности проекта.

Общий методологический подход исследования построен на основополагающих современных теориях туризма, трудах отечественных и зарубежных ученых и практиков, посвященных проблемам повышения эффективности деятельности организации индустрии туризма.

Информационную и нормативно-правовую базу дипломного проекта составили законодательные акты, нормативно – правовые документы, статистические данные, материалы, полученные в результате проведенного анализа.

Используемая в исследовании методика основана на применении общенаучных методов системного подхода, экономико – статистического анализа полученной информации, экспертных оценок, экономического моделирования.

Теоретические выводы, методические разработки и практические результаты могут служить базой для дальнейших исследований в области развития сельских территорий и улучшения качества жизни на селе.

Дипломный проект состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

## **1. Теория и методология оценки эффективной деятельности организаций**

### **1.1. Понятие и виды эффективности, характерные черты эффективного предприятия**

Рыночные отношения представляют собой главную форму связи между производителями и покупателями – механизм согласования их действий. В процессе этих отношений выявляется эффективность всех сфер экономики, и каждого предприятия в частности [5].

Эффективность – сложная экономическая категория, в которой отражается действие объективных экономических законов и показана одна из важнейших сторон общественного производства – его результативность [10].

Понятие «эффективность» в разных сочетаниях и применительно к различным явлениям используется в разнообразных областях науки и практики. Особо следует отметить широкое применение понятия эффективность в экономике.

Этимология термина «эффективность» связана с латинскими словами – effectus (эффект) – результат действия, последствие, и – effectivus (эффективный) – производительный, действенный, дающий результат [17]. Исходя из этимологии, эффективность можно трактовать не столько как какой-то результат (желаемый, планируемый, достигнутый), сколько как условия, возможность, при которых он может быть получен. Следовательно, эффективность показывает сложную взаимосвязь между результатом (эффектом) и обуславливающими его условиями. В качестве условий могут быть приняты либо произведенные операционные затраты, либо ресурсный потенциал, либо способность к саморазвитию, и т.д.

В современной научной литературе наблюдаются самые разнообразные подходы к пониманию данного термина в характеристиках, способах отражения эффективности, а также в показателях и критериях.

Некоторыми специалистами и учеными под эффективностью понимается уровень достижения цели, темпы функционирования экономической системы, уровень ее организованности и другие. В других случаях применяются как равноценные и взаимосвязанные между собой, но не тождественные понятия: результативность, производительность, качество

и эффективность

По мнению западных ученых наиболее значимые результаты в области анализа эффективности работы компании приносит использование многочисленных моделей оценки [16].

Формы проявления эффективности можно сгруппировать следующим образом:

- 1) по функциональным подсистемам – технологическая, экономическая, социальная;
- 2) по уровню структуры народного хозяйства – народнохозяйственная, отраслевая, на уровне предприятия;
- 3) по отражению затрат (ресурсов) – эффективность затрат труда, производственных затрат, применяемых ресурсов;
- 4) по форме идентификации эффективности – абсолютная и сравнительная.

Эффективность предприятия – эффективность к обновлению, когда выявляются факторы, влияющие на работу предприятия и способность к обновлению, т. е. определяется способность предприятия к освоению в текущем периоде новых продуктов (работ, услуг), требуемых рынком в последующие периоды.

Под эффективно работающим предприятием понимается предприятие, имеющее экономический потенциал, обеспечивающий устойчивое финансовое состояние в текущем периоде («устойчивость к обновлению») и позволяющий ему осваивать за определенные сроки такое число новых востребованных рынком услуг, которое способствует выживанию и развитию предприятия («способность к обновлению»).

Характерные черты экономической сферы организации, отражающие современные тенденции ее развития в рыночной экономике, представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1

Характерные черты эффективной организации


Цели в организации задают и определяют все другие ее параметры, примером чего может служить укрупненная классификация видов эффективности (табл. 1.3).

Таблица 1.3

Классификация видов эффективности в зависимости от целей организации

Признаки классификации целей	Виды эффективности
1. Содержание	– экономическая;
	– техническая;
	– социальная;
	– научная;
	– организационная;
	– экологическая.
2. Характер интересов	– внешняя;
	– внутренняя.
3. Масштаб	– общефирменная;
	– внутрифирменная;
	– групповая;
	– индивидуальная.



Для оценки вклада в экономическую эффективность отдельных элементов предприятия, а также для оценки эффективности проводимых в организации мероприятий необходимо обладать соответствующим набором экономических инструментов. Однако, наряду с экономической эффективностью (рациональностью) находят свое отражение социальная, техническая и экологическая рациональности, но как критерии второго, третьего и четвертого порядка. Из комплекса четырех описанных типов рациональности принцип эффективности используется при оценке достижения всех целей, который включает в себя все четыре разновидности рациональности. На предприятии нужно принимать решения всегда с таким расчетом, чтобы с помощью имеющихся ограниченных средств обеспечить оптимальное достижение всех видов поставленных целей.

Данное определение по существу представляет эффективность в виде модели «серого ящика», выделяя внешние проявления эффективности и их наиболее важные фундаментальные признаки. Оно охватывает с помощью понятия потенциал предприятия – совокупность ресурсов производства, следовательно, ограничений на достижение результата; с помощью понятия функциональная организованность – качество основных способов взаимовлияния (внутренних и внешних факторов), а также отражает целенаправленность и динамику процессов функционирования и развития [43]. Следовательно, на качественном уровне описания сущности эффективности, в рамках данного исследования, совокупность ее признаков вполне определена, является исчерпывающей и не зависит от того, какая производственная система рассматривается.

Понимание подходов к оценке эффективности требует рассмотреть параметры, описывающие главные источники возникновения эффективности и принципы их взаимодействия. На практике формой проявления экономической эффективности выступают различные показатели, основанные на действующих механизмах ценообразования и общепринятых правилах соизмерения и оценки разнородных ресурсных потоков. Исходя из

анализа показателей, описанных в экономической литературе и являющихся предпосылкой представленного определения эффективности предприятия, как сложной системы, следует выбрать для ее конструктивного описания следующие параметры: результативность, ресурсоемкость, оперативность, качество потенциала и организованность функционирования [23]. Полнота перечня показателей, выбранных для описания системной эффективности предприятия, может быть определена при их детализации. Следует отметить, что каждый из показателей, выбираемых для оценки эффективности предприятия, может носить как «дифференциальный», «мгновенный», так и «интегральный» характер, т.е. оцениваться либо в определенный момент времени, либо за определенный промежуток времени в среднем или в целом. В свою очередь, каждый из факторов, воздействующих на эффективность предприятия, способен проявляться на различных горизонтах, и действует с определенными лагами, в течение которых текущая деятельность предприятия адаптируется к переустройству внутренней структуры, изменению его целей либо к воздействиям внешней среды.

Экономическая эффективность туризма является составным элементом общей эффективности общественного труда и выражается определенными критериями и показателями. При этом следует исходить из организационной структуры управления туризмом, сущность которой определяется рядом звеньев таких как:

- система как диверсифицированного межотраслевого комплекса социально-бытовой инфраструктуры;
- отрасли как самостоятельного хозяйственного звена в масштабах региона;
- туристского хозяйствующего субъекта (туристской фирмы).

Исходя из данного аспекта, проблему определения народнохозяйственного критерия эффективности туризма следует рассматривать в трех аспектах:

- на уровне общества (народного хозяйства в целом);
- отрасли;

– отдельной туристской фирмы.

При этом следует понимать, что любая организация, как и любой процесс требуют определенного ресурсообеспечения (рис.1.1).

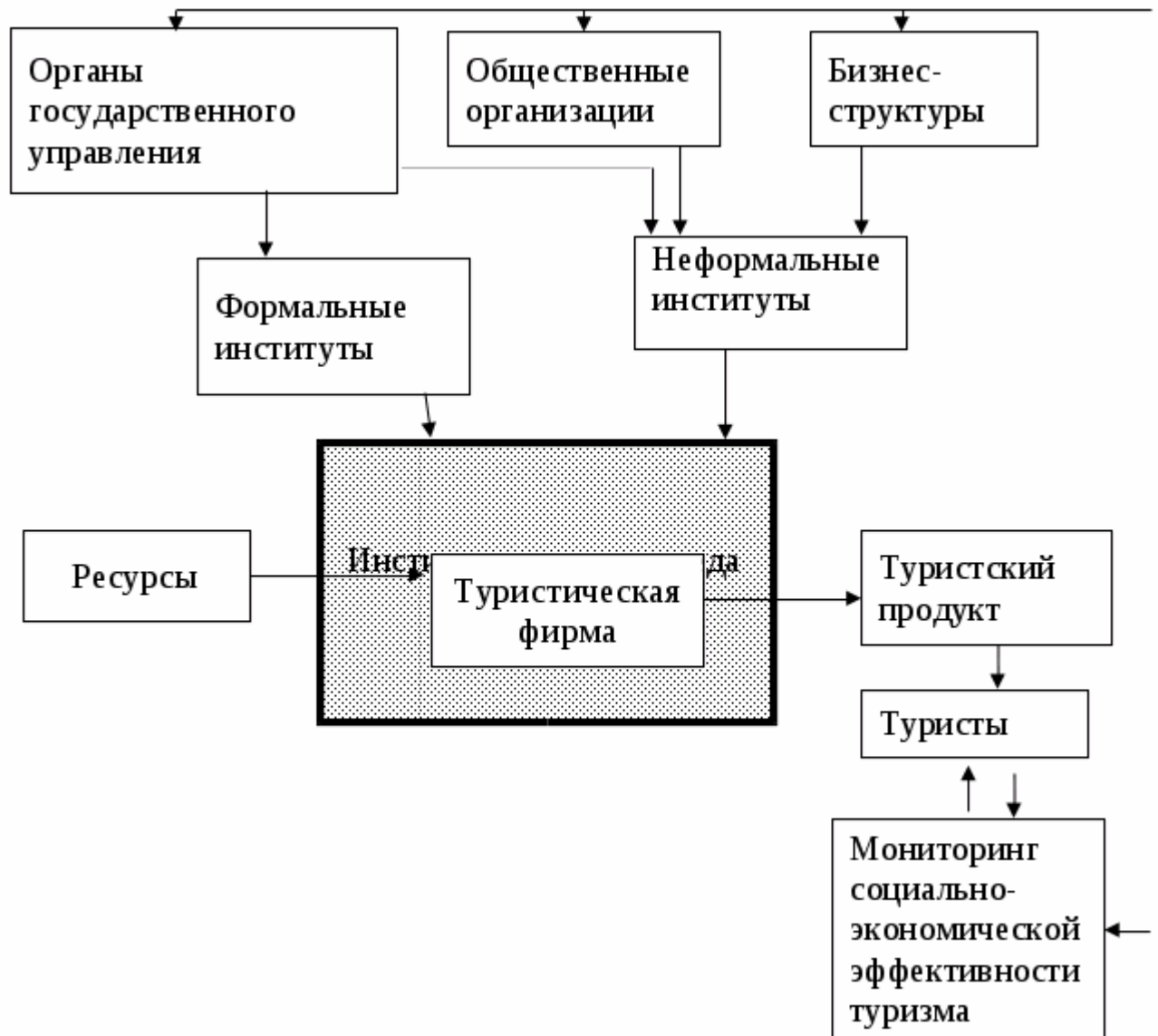


Рис. 1.1. Ресурсообеспечение туристской организации

Как видно из рисунка 1.1 ресурсообеспечение туристской организации начинается, в силу специфичности туристского продукта, начинается с системы государственного управления и заканчивается мониторингом эффективности от результатов деятельности в зависимости от уровня соподчиненности.

Для формулирования всего комплекса системы критериев

эффективности туризма, необходимо показать, как общая цель деятельности системы на уровне общества распадается на частные цели деятельности отдельных подсистем. Для этого используется прием – дерево целей и критериев, где каждой цели соответствует определенный критерий, выражающий ту меру, с помощью которой можно судить об успешности достижения цели. Необходимость критерия возникает потому, что следует четко определить, с каких позиций следует подходить к расчету эффективности производственно-обслуживающего процесса туризма. Общественное производство функционирует в интересах всего общества, поэтому его эффективность следует оценивать исходя из степени достижения целей общества. В соответствии с теорией оптимального функционирования экономики эффективность на отдельном участке должна оцениваться с позиций общего эффекта, то есть частные критерии эффективности должны соответствовать глобальному критерию, вытекать из него. Общий критерий эффективности общественного производства заключается в достижении в интересах общества наибольших результатов при наименьших затратах средств и рабочей силы.

Проблемы эффективности туризма целесообразно рассматривать с помощью системного подхода. Системный подход предполагает установление разных критериев и показателей для разных уровней управления и определенную иерархию целей и соответственно им критериев эффективности.

Таким образом, по результатам исследования вариативности понятия «эффективность» и «эффективное предприятие туризма» следует что:

– рассматривая содержательную сущность понятия «эффективность в туризме», прежде всего следует учитывать, что туризм – важное социально-экономическое явление. Последствия туристической деятельности все больше ощущают как каждый человек, так и общество в целом. Туризм – это вид деятельности, который непосредственно влияет на социальную, культурную, образовательную, экономическую сферы всех государств, на их

международные отношения:

– учитывая рост влияния туризма на общество возникает необходимость исследования его эффективности. Правильная оценка эффективности от туристской деятельности позволяет более активно влиять на текущее состояние и тенденции развития туристических фирм, устанавливать их величину, отслеживать и корректировать явления и процессы, создавать прогнозы и планы развития фирм и их структурных подразделений;

– в общем понимании эффект от туризма измеряется – количеством туристов-посетителей – объемами деятельности коммерческих туристических структур, производящих специфический туристский продукт.

## **1.2. Технология проведения оценки эффективной деятельности организации: критерии, принципы, расчетно-экономические формы**

Оценка деятельности предприятий осуществляется по определенному критерию где в качестве критерия используется принцип эффективности, который представляет собой выражение более общего принципа рациональности. Сущность рациональности выражается в том, чтобы с помощью имеющихся ограниченных средств (ресурсов) обеспечить оптимальный результат при достижении поставленных целей. Однако оценка результата хозяйствования должна включать не только констатацию достижения поставленных целей посредством хозяйственной деятельности, но и степень достижения цели с точки зрения оптимальности выбранных решений. При узком толковании оптимальности, оптимальность идентична понятию экстремальности. Способы действия (альтернативы) по распределению средств только тогда могут быть признаны оптимальными, если они способствуют достижению максимального результата на основе имеющихся (заданных) средств (принцип максимизации) или достижению определенного результата с использованием минимальных средств (принцип

минимизации). Обычно критерий оптимальности должен определяться в соответствии с конкретной проблемой (общий принцип экстремума).

При помощи принципа эффективности могут быть сформулированы критерии для всех видов целей:

- экономических и социальных;
- технических;
- экологических.

В качестве критерия принятия решений использует различные параметры достижения поставленной цели (различные целевые предписания), которые представлены на рисунке 1.2. Параметры достижения поставленной цели:

- достижение экстремальных показателей (максимизация или минимизация);
- удовлетворительный уровень достижения цели;
- фиксация (закрепление) определенного результата.



### Рис. 1.2. Критерии оценки эффективности деятельности предприятий

Рассмотрение организации туристского бизнеса как открытой системы требует сбора информации о взаимосвязи ее с четырьмя группами контрагентов – потребителями, поставщиками, обслуживающими предприятиями и финансово-административными организациями.

Процесс диагностики состояния организации туристского бизнеса следует проводить по двум направлениям (табл. 1.4):

- оценке внешних условий;
- оценке внутренних условий.

Таблица 1.4

#### Оценка внутренних и внешних условий

Оценка внешних условий	Оценка внутренних условий

Для этого следует использовать набор критериев и показателей, отражающих как существующую практику, так и вновь возникающие объективные процессы, важнейшие среди них:

– общая эффективность работы организации, то есть мера достижения целей, ради которых она создана. Система целей здесь охватывает экономические и социальные, научно-технические установки [45]. Она может быть представлена в виде «дерева целей», в котором цели разного уровня связываются в классификационные группы таким образом, чтобы осуществление установок нижнего уровня приводило к реализации

определенной цели более высокого уровня;

- выполнение программы экономического и социального развития;
- финансовая обеспеченность функционирования организации.

Важнейшим обобщающим экономическим критерием эффективности деятельности – является превышение выручки над расходами, включая затраты на установленные отчисления государству и региону, развитие деятельности туристской фирмы и социальное развитие коллектива;

Следовательно, используя критериальный подход к оценке эффективности деятельности организации, следует, что решение проблемы измерения эффективности организации должно осуществляться на комплексном подходе, позволяющем учесть всю совокупность факторов, воздействующих на течение всех процессов, определить место и значение каждого из них в системе всего управления развитием организации, с одной стороны. С другой стороны, анализ и оценка эффективности управления предполагают системный подход, означающий рассмотрение организации в целом как системы, то есть как совокупности подсистем и элементов, которые иногда укрупненно определяют как совокупность блока среды организации; целей и стратегий (табл. 1.5).

Таблица 1.5

Блоки анализируемых показателей оценки развития и функционирования организации туристского бизнеса

Наименование блока	




Система измерения и оценки, являясь инструментом механизма управления, должна в совокупности абсолютных и относительных значений показателей комплексно отображать цели и результаты реальных процессов (как текущего, так и стратегического характера), происходящих в туристской организации, т.е. постоянно совершенствоваться посредством изменения системы измерения и оценки эффективности развития организации. Данный процесс следует подразделять на несколько взаимосвязанных, но относительно обособленных этапов:

Поэтому, рекомендуемый блок по измерению и оценке эффективности функционирования организации, как полноправного хозяйствующего субъекта, следует свести к следующему:

1) определить эффективность организации через совокупную оценку показателей экономической, социальной и организационно-управленческой эффективности, характеризующих достижение поставленных целей организации;

2) рассмотреть туристскую организацию как часть открытой системы и произвести разделение характеристик (оценки) ее внешней (по отношению к среде) и внутренней (по отношению к ресурсам) эффективности. При этом все показатели, необходимые для анализа и расчетов эффективности, следует брать из существующей отчетности. Создание новых, дополнительных форм отчетности является крайней мерой, т.к. увеличивает и без того огромный

документопоток турфирмы;

3) определить и сформировать систему измерения, которая в целом должна быть единой для всех уровней иерархии управления. Это вызвано не только удобством, но, в первую очередь, и необходимостью сопоставимости результатов оценки. При этом показатели эффективности функционирования организации должны наиболее точно отражать как ее цели и задачи, так и каждого структурного подразделения системы;

5) обеспечить сводимость всех показателей эффективности любого уровня управления в показатель следующего высшего уровня, поскольку показатели текущего управления (функционирования) организации конечном счете определяют и характеризуют стратегические позиции ее развития (управление долгосрочными целями развития);

б) произвести систему измерения эффективности организации на основе интегральной оценки, включающей уровень жизни, уровень образования, уровень здравоохранения и уровень социальной активности внешней среды (для определения уровня потребностей типичного клиента) (рис.1.3).

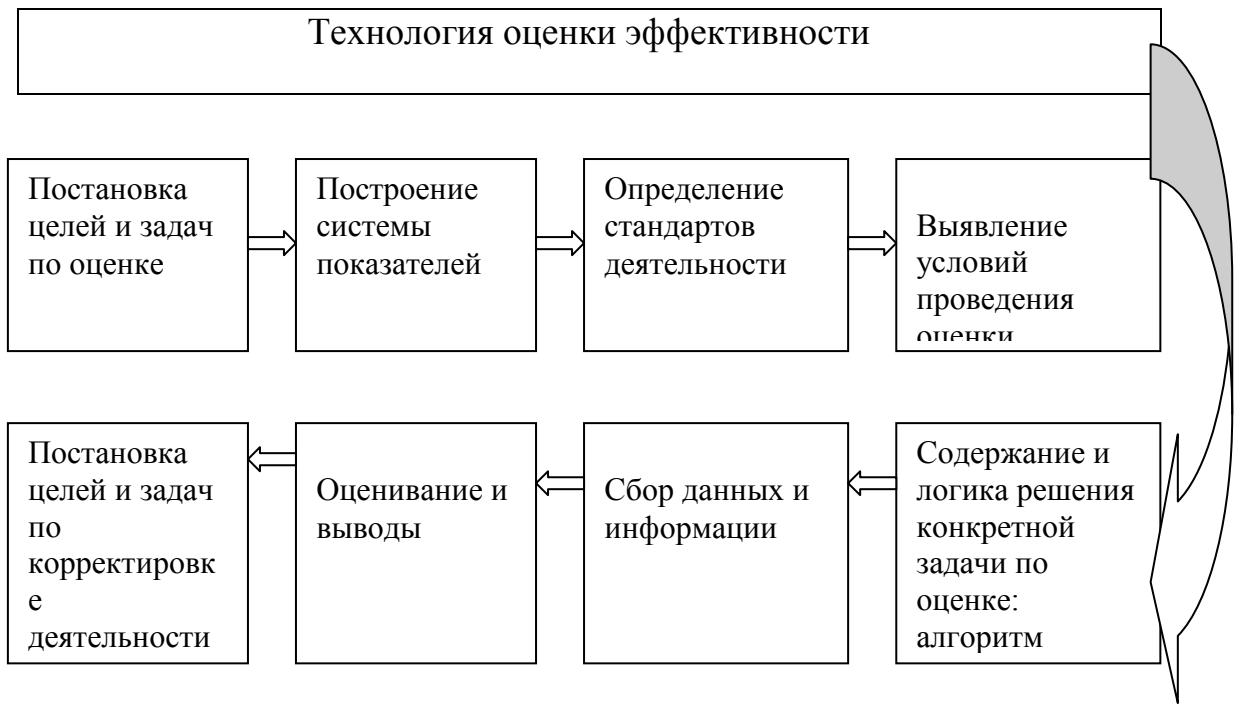


Рис. 1.3 Технология оценки эффективности

С целью детализированного и наиболее плотного и полного анализа области оценки эффективности деятельности предприятий следует выделить три обособленных этапа, особенностью каждого из которых является форма критериев оценки и способ их расчета. Обозначенные этапы определены на основе анализа эволюционного развития западной управленческой мысли в области оценки эффективности деятельности предприятий, своевременно и гибко реагировавшей на насущные потребности менеджмента компаний в условиях меняющейся экономической действительности (рис. 1.4).





Рис. 1. 4 Блок-схема оценки эффективности деятельности предприятия

Процесс включает следующие этапы:

1) первый этап: эффективность деятельности предприятия оценивается при помощи отдельных не связанных между собой коэффициентов, не позволяющих системно и разносторонне оценить хозяйственные процессы, происходящие на предприятии, вследствие чего управление прогнозным развитием показателя невозможно (целевой подход);

2) второй этап: эффективность деятельности предприятия оценивается при помощи отдельных экономических показателей-индикаторов, процедура расчета которых аккумулирует в единый показатель-индикатор с учетом стоимости денег во времени и фактора риска результаты бизнес-процессов, происходящих на предприятии (модельно-целевой подход);

3) третий этап: эффективность деятельности предприятия оценивается на основе структурированных систем ключевых индикаторов, состоящих из

множества иерархически выстроенных экономических зависимостей, и имеющих в качестве «вершины» структурного «дерева» несколько ключевых количественных показателей и/или цели, которые необязательно количественно оцениваются (многопараметрический подход).

Реалии современной российской экономической действительности не могут не создавать определенных трудностей для внедрения методов и моделей ценностно-ориентированного управления, предложенных западной управленческой действительностью, без должной адаптации, требующей значительных временных и финансовых затрат.

Установление методов и критериев комплексной оценки эффективности деятельности предприятия в современных условиях, как представляется, представляет собой процесс смены различных моделей оценки эффективности деятельности предприятия, каждому из которых свойственны свои правила и принципы, а также логически вытекающие из них показатели для измерения результатов предприятия. Данный процесс определяется моделями такими как:

1) бухгалтерская модель, объединяет показатели, исходной базой расчета которых является использование данных бухгалтерского учета. В зависимости от сложности расчета показатели группируются по трем уровням:

– в первую группу относятся показатели, которые могут быть измерены сами по себе, без проведения дополнительных вычислений;

– во вторую группу – относятся относительные показатели, определенные с использованием других показателей первого и второго уровней;

– в третью группу – относятся параметрические показатели и индексы, позволяющие сравнить полученные и прогнозируемые результаты между собой с учетом всех существующих экономических зависимостей между показателями;

2) экономическая модель, состоит из множества показателей, оценивающих эффективность деятельности предприятия с учетом фактора изменения стоимости денег во времени и фактора риска. По источнику получения исходных данных для расчета и форме результата на выходе VBM-показатели классифицируются в три группы:

– в первую группу объединяют показатели, исходной базой расчета которых являются показатели бухгалтерской модели оценки эффективности предприятия;

– во вторую группу - относят показатели, которые формируются на базе денежных потоков, создаваемых определенными бизнес-процессами компании, и получаемые от них путем дисконтирования показатели;

– в третью группу – относят показатели-индикаторы совокупной отдачи, которую генерирует оцениваемая компания, и получают различные пользователи результатов ее деятельности;

3) комбинированная модель – включает комплексные системы ключевых индикаторов оценки эффективности предприятия, отражающие критические точки конкретного бизнеса и фиксирующие количественное и/или качественное изменение результатов деятельности компании в направлении достижения стратегической цели. В зависимости от субъекта, выстраивающего систему ключевых индикаторов, и целей, как правило обозначаются и применяются два подхода к формированию многокритериальной оценки эффективности управления предприятием – внутренний и внешний:

– внутренний подход объединяет в себе методики оценки эффективности деятельности предприятия путем построения систем ключевых показателей изнутри, то есть системы ключевых показателей выстраиваются для конкретного предприятия и используются менеджментом компании как ресурс для управления с возможностью динамической самооценки;

– внешний подход заключается в оценке эффективности деятельности предприятия путем построения систем ключевых показателей извне, то есть системы КРІ формируются обособленными участниками рынка по закрытому списку на основании некоего среднерыночного или среднеотраслевого набора.

Остановившись на системе КРІ (key performance indicator) – как ключевом показателе эффективности, следует особо подчеркнуть, что система позволяет оценить эффективность выполняемых действий [13]. Применять КРІ можно как для оценки работы всей компании, ее отдельных подразделений так и конкретных работников. С помощью системы КРІ можно не только контролировать и оценивать эффективность выполняемых действий, но и построить эффективную систему оплаты труда. Условие работы показателя – возможность его измерения (табл. 1.6).

Таблица 1.6

## Наиболее распространенные КРІ и система их измерения/расчета

Ключевые показатели эффективности	Система измерения/расчета
1	2
Коммерческие показатели	
Выручка	План/факт (отношение факта выручки к плану выручки)
Прибыль	План/факт (отношение факта прибыли к плану прибыли)
Дебиторская задолженность (ДЗ)	План/факт (отношение факта ДЗ к плану ДЗ)
Другие показатели	План/факт
Некоммерческие (качественные) показатели	
Своевременность подачи отчетов	План/факт (отношение фактического срока подачи отчета к плановому сроку подачи)

	отчета)
--	---------

продолжение табл. 1.6

1	2
Выполнение плана посещений клиентов	План/факт (отношение факта посещений клиентов к плану посещений клиентов)
«Текучка» персонала	План/факт (отношение фактического процента «текучки» к плановому проценту «текучки»)
Количество новых привлеченных клиентов	План/факт (отношение фактического количества привлеченных клиентов к плановому количеству привлеченных клиентов)
Другие показатели	План/факт

Обобщая методы и формы расчета эффективности деятельности предприятий индустрии туризма следует, что ключевым звеном в решении проблем отрасли, отправной точкой развития отечественной индустрии туризма в условиях рыночных отношений является эффективное функционирование предприятий, занимающихся туристской деятельностью. Высокая эффективность необходима для выживания и процветания туристской фирмы, находящейся в условиях жесткой конкуренции. Успех позволяет туристской фирме получить доход, необходимый для того, чтобы оплатить кредиты, вознаградить персонал и получить прибыль, удовлетворяющую владельцев и инвесторов. Отдельную туристскую фирму можно рассматривать как модель системы, которая требует вложений и затем дает желаемый результат на выходе, как показано на рисунке 1.5.

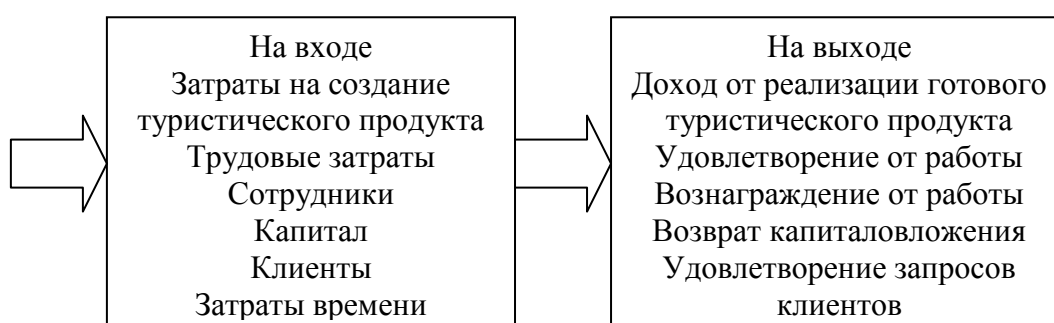




Рис.1.5. Туристская фирма как модель системы

Как видно из рисунка 1.5, затраты времени, труда и капитал – это то, что вкладывается в бизнес и может привести в результате к удовлетворению работой, получению вознаграждений сотрудниками и возврату инвестиций для владельцев, удовлетворению потребностей клиентов. Из чего следует, что эффективность – это соотношение между вложением и тем, что получается на выходе, в контексте туристской фирмы – результат общественного труда в виде туристских услуг, удовлетворяющих те или иные потребности туристов, – туристский продукт.

На основании проведенного исследования следует:

– во-первых, предприятие – не замкнутая единица, а ячейка бизнес-сообщества, которая функционирует в окружающей среде, обмениваясь с ней различного рода потоками (информационными, финансовыми, ресурсными и др.), эволюционирует в ней, подчиняясь макроэкономическим и отраслевым тенденциям;

– во-вторых, системность каждой бизнес-единицы, независимо от своих размеров, любой бизнес представляет собой сложную систему внутренних и внешних взаимосвязей, приводимую в действие управленческими решениями, непрерывность управления которым требует одновременного стоимостного анализа разных временных интервалов: будущего (анализа перспектив), настоящего (анализа уже реализуемых действий) и прошлого (анализ реализованных решений). Кроме того, стратегия использования каждого ресурса компании должна быть направлена на создание в конечном итоге дополнительной стоимости бизнеса, носящей долговременный стабильный характер. Весь производственный процесс на предприятии представляется как совокупность отдельных управленческих

решений разной степени сложности, в котором функционирует как минимум четыре уровня управления:

- высшее руководство;
- среднее руководство;
- низовое руководство;
- уровень отдельного исполнителя.

Использование показателей КРІ системы предполагает что:

- каждый показатель должен быть четко определен;
- показатели и нормативы должны быть достижимы: цель должна быть реальной, но в то же время являться стимулом;
- каждый показатель должен быть в сфере ответственности тех людей, которые подвергаются оценке.

Система финансовых показателей представлена на рисунке 1.6.



Рис. 1.6. Система финансово-экономических показателей

Таким образом, показатели финансово-экономической деятельности туристского предприятия включают:

- объем реализации - количество проданных туров;
- выручку от реализации туристского продукта;
- показатели использования ресурсов рабочей силы;
- показатели использования основных фондов и оборотных средств;
- показатели производительности труда и фонда заработной платы;
- показатели финансового состояния туристского предприятия (платежеспособность, ликвидность, финансовая устойчивость и др.).

Расчет и использование показателей эффективности в совокупности позволяют всесторонне и углубленно исследовать экономическую эффективность финансово-хозяйственной деятельности предприятий туризма. Однако, ввиду того что в России нет методологического единства в расчетах различных финансовых коэффициентов, возникает искажение выводов результата анализа в результате неоднозначной оценки показателей.

Следует отметить, что эффективное функционирование туристских предприятий – залог успеха туристского бизнеса, способного конкурировать в условиях рыночных колебаний и повышенного риска. Показатели могут быть общими для всей компании, т. е. «привязаны» к цели компании, и конкретными для каждого подразделения, т.е. «привязаны» к целям подразделения.

Таким образом, эффективное функционирование туристских предприятий – залог успеха туристского бизнеса, способного конкурировать в условиях рыночных колебаний и повышенного риска.

### **1.3. Проблемы формирования методики оценки эффективности деятельности туристского предприятия**

Для адекватной оценки эффективности деятельности коммерческих организаций и, соответственно, организаций сферы туризма необходимы соответствующие показатели, а точнее система показателей. В качестве основных направлений разработки способа оценки эффективности системы разные экономисты по разному определяют критерии оценки (как результативной характеристики) и показатели, способные выразить эффективность критерия оценки. При создании методики оценки социально-экономического явления должна наблюдаться система: «...уровень и динамика развития любой социально-экономической системы, продолжительность ее существования зависят, прежде всего, от степени соответствия и подчиненности экономических результатов функционирования целям ее социального развития» [11]. Данные утверждения, на наш взгляд, могут найти свое отражение и в построении методики оценки эффективности туристских организаций. Данная система показателей должна быть сформирована, опираясь на некоторые принципы:

- формирование на основе системного подхода;
- ориентированность на экономическую и социальную эффективность деятельности организации.

В данном вопросе – структурирование системы показателей оценки эффективности деятельности туристских организаций – не наблюдается единства мнений в связи с чем целесообразно сформировать таблицу по классификации методик оценки эффективности туризма. Классификация методик сформирована с учетом некоторых мнений ученых (таблица 1.6). Сформированная таблица интересна по ряду причин:

- 1) данные группы показателей характеризуют эффективность деятельности элементов туристской отрасли, коими являются туристские организации;
- 2) в представленных методиках используются принципы системности, отражающие специфику туристской отрасли;
- 3) методики других авторов характеризуют эффективность только

экономическую либо разработаны исключительно для анализа организаций другого вида экономической деятельности – не туристской.

Представим классификацию данных методик по следующим принципам:

1) общий (частный) элемент оценки – выявление в каждой методике общих или частных направлений оценки, т.е. определение способности методики быть отличной от другой методики, дополнять или взаимозаменять другую методику;

2) недостатки методики;

3) достоинства методики.

Данная классификация представлена в таблице 1.6

Таблица 1.6

Классификация методик оценки эффективности туризма  
(туристских организаций)

Показатель сравнения	Методика М.Б. Биржаков, В.Б. Сапрунова	Методика Е.А. Соболевой	Методика И.Т. Балабанова и А.И. Балабанова
Общий (частный) элемент оценки	Показатели экономического влияния туризма на структуру ВВП Показатели качества использования туристских услуг (по видам услуг, по типу используемой инфраструктуры, по типу туристской организации)		
	Показатели состояния и развития инфраструктуры туризма		
		Международные территориальные показатели развития туризма. Финансово-экономические	

		показатели деятельности туристских организаций.	
	Территориальные (внутри страны) показатели развития туризма	Индикативные показатели, характеризующие способность развития туризма на территории	Оценка объема туристского потока на данной территории
	Невозможность оценки «скрытного» туризма . Отсутствие оценки поступлений от туризма из-за не учета различных способов оплаты и денежных переводов. Невозможность анализа деятельности туристской организации, расположенной на территории более одного административно-территориального образования, и способности оценки ее вклада в ВВП территории		
Недостатки методики	Необходимость уточнения отдельных показателей, входящих в группы, для повышения качества по результатам оценки		
Достоинства методики	Возможность оценки состояния инфраструктуры туризма и туристской организации		
	Использование показателей для оценки влияния туризма как отрасли на экономику территории		
		Способность оценить экономический эффект от деятельности туристской организации на данную территорию	

	<p>Использование в методике социальных показателей, характеризующих интерес туристов совершать поездки</p> <p>Возможность проведения анализа себестоимости туристской продукции (работ, услуг)</p>	
--	--	--

Обобщая следует, что среди основных характеристик показателей, используемых при оценке (анализе) социально-экономической эффективности деятельности туристских организаций, являются следующие:

- 1) соблюдение системности при оценке деятельности туристских организаций;
- 2) увязка показателей с отраслевой спецификой туристских организаций, то есть показатели должны учитывать особенности данной отрасли;
- 3) возможность отражения аналитическими показателями всей полноты информации по данной организации.

Осуществить оценку эффективности деятельности предприятия туристской индустрии можно и в соответствии со следующими направлениями:

- 1) определяются сезоны, в которых предприятие предполагает осуществлять свою деятельность;
- 2) рассчитывается себестоимость и стоимость туристского пакета в каждый сезон;
- 3) прогнозируется предполагаемое количество туристов в каждый сезон;
- 4) калькулируются затраты и дисконтируются результаты (выручка) для каждого сезона отдельно и находятся общие результаты за планируемый период;

5) определяются показатели эффективности деятельности предприятия посредством соотношения прибыли и затрат.

Для характеристики эффективности применяемых ресурсов и текущих затрат на туристском предприятии используется рентабельность – показатель, отражающий уровень прибыльности относительно определенной базы. Предприятие рентабельно, если суммы выручки от реализации туристских продуктов достаточны не только для покрытия затрат, но и для образования прибыли. Как объективная экономическая категория рентабельность характеризует прибыльность, доходность, финансовый результат хозяйственной деятельности туристского предприятия. Следовательно, рентабельность – синтетический показатель, разносторонне отражающий деятельность предприятий туристской индустрии за определенный период времени. Наиболее общую оценку уровня экономической эффективности деятельности предприятия дают показатели рентабельности авансированного и собственного капитала, а их рост в динамике рассматривается как положительная тенденция. На практике туристские организации наиболее часто используют показатель рентабельности затрат, который носит обобщающий характер. Показатели рентабельности, связывая результативность текущей деятельности (чистую или другой вид прибыли) с имеющимися хозяйственными средствами или финансовыми ресурсами, отражают результативность всего бизнеса. Показатели рентабельности туристского предприятия представлены в таблице. 1.7.

Таблица 1.7

## Показатели рентабельности туристского предприятия

Показатель	Методика расчета
Рентабельность имущества предприятия ( $R_i$ ), %	$R_i = Пб / С_i$ , где Пб - балансовая прибыль; $С_i$ - среднегодовая стоимость имущества



	предприятия
Рентабельность собственного капитала (Rск), %	$R_{ск} = Пб / K_c$ , где $K_c$ - среднегодовая стоимость собственных средств
Рентабельность (авансированного) основного капитала (Rок), %	$R_{ок} = Пб / K_o$ , где $K_o$ - среднегодовая стоимость основного капитала
Рентабельность продаж (Rп), %	$R_{п} = Пб / V_p$ , где $V_p$ - выручка от реализации услуг
Рентабельность затрат (Rз), %	$R_z = Пб / Z_c$ , где $Z_c$ - сметная себестоимость
Рентабельность туристского продукта (Rп), %	$R_{п} = Ц - C / C$ , где $Ц$ - цена туристского продукта; $C$ - себестоимость туристского продукта

Наряду с показателями капитала, имущества, затрат, объема продаж, для расчета уровня рентабельности может применяться численность персонала. Рентабельность, рассчитанная по отношению к численности занятых в фирме работников, характеризует эффективность использования рабочей силы и показывает размер полученной прибыли в расчете на одного работника. Ситуация, при которой туристская организация не несет убытков, но еще не имеет и прибыли, называется порогом рентабельности. Порог рентабельности определяется по формуле 1.

$$\Pi_R = Z_{\text{пост.}} / (V_p - Z_{\text{пер.}}) / V_p = Z_{\text{пост.}} / (1 - Z_{\text{пер.}} / V_p) \quad (1)$$

где  $Z_{\text{пост.}}$  – постоянные затраты;

$Z_{\text{пер.}}$  – переменные затраты;

$V_p$  – выручка от реализации туристских услуг.

Все рассмотренные экономические показатели, характеризующие деятельность предприятий туристской индустрии, взаимосвязаны между собой. Изменение одного из показателей неизменно приводит к динамике других показателей. Так, снижение себестоимости туристских услуг при прочих равных условиях приводит к повышению прибыли и рентабельности деятельности. Повышение цен на туристские услуги при неизменных затратах и объемах продаж также приводит к увеличению выручки, прибыли и рентабельности.

Эффективность деятельности туристского предприятия отражается в достигнутых финансовых результатах. Важным элементом управления предприятием является оценка и анализ финансового состояния и финансовой устойчивости. По мнению М. Мейера, оценка эффективности трудна сама по себе, если бы это было не так, эта проблема не стояла бы сегодня так остро [20]. Практическая значимость оценки эффективности огромна, поскольку важнейшими направлениями ее использования являются:

- оценка успешности менеджмента фирмы;
- формирование имиджа фирмы;
- оценка доступа на рынки капитала;
- целесообразность капитальных вложений.

Расчет финансовых коэффициентов, а также методика проведения анализа финансового состояния туристского предприятия позволяют анализировать показатели с целью отслеживания тенденций их изменения как в краткосрочной, так и долгосрочной перспективе. Расчет финансово-экономических показателей позволяет иметь представление о финансовом состоянии предприятий туристской индустрии в конце года и при планировании этих показателей выявлять тенденции к их увеличению.

Таким образом, важным показателем эффективности деятельности предприятия является объем продаж. По объему продаж судят о масштабах деятельности фирмы. Анализ объема продаж за ряд лет дает представление о темпах роста производства фирмы. Объем продаж используется для

определения оборачиваемости активов предприятия (КОА) и оборачиваемости основного капитала (КОК).

$$\text{КОА} = \text{объем продаж} / \text{общая сумма активов}, \quad (2)$$

$$\text{КОК} = \text{объем продаж} / \text{основной капитал}. \quad (3)$$

Увеличение объема продаж, как правило, ведет к увеличению прибыли, росту показателей рентабельности. К специфическим показателям повышения эффективности туристических предприятий следует отнести систему следующих показателей:

1) объем обслуживания туристов – расчетный показатель, учитывающий количество человек, которые приняли участие в путешествиях. Он характеризует масштабы охвата населения туристскими мероприятиями. Определяется путем суммирования количества туристов, принятых на обслуживание, только по дням регистрации (т.е. в первый день обслуживания);

2) объем обслуживания – качественный показатель, измеряемый в человеко-днях. Он определяется количеством человек, принятых на обслуживание, и фактической продолжительностью обслуживания каждого туриста. За продолжительность обслуживания принимается срок обслуживания туристов в календарных днях, указанных в путевке (ваучере);

3) объем обслуживания экскурсантов – количественный показатель, равный количеству участников экскурсии.

## **2. Анализ деятельности организации ООО «ГРИН»**

### **2.1. Организационно-экономическая характеристика компании**

**Компания ООО «ГРИН» образована в феврале 2005 года. Деятельность осуществляется в форме общества с ограниченной**

**ответственностью и представляет собой организационно-правовую форму для достижения определенной коммерческой цели.**

**Созданная организация является собственником имущества, переданного ее учредителями. Юридическое лицо, действует на основе полного хозяйственного расчета, самофинансирования, самокупаемости и как установлено законодательством, имеет:**

- самостоятельный баланс;
- собственные расчетный и текущие счета в организациях банковской системы РФ;
- имеет штампы, круглую печать с указанием своего наименования на русском и английском языке, бланки.

**Финансовой основой деятельности ООО «ГРИН» является уставный капитал, который состоит из стоимости основных средств. Размер уставного капитала зафиксирован в уставе компании и его размер составляет 100 тыс. рублей, что не меньше суммы, определенной Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью». Имущество общества состоит из основных средств, оборотных средств, отражаемых на самостоятельном балансе общества.**

Юридический адрес: 308014, г. Белгород, ул. Садовая 2 а, офис 203 а.

**Тел/факс (4722) 52-58-44.**

Уставные документы компании включают:

- 1) свидетельство о постановке на учет Российской организации в налоговом органе по месту нахождения на территории Российской Федерации;
- 2) свидетельство государственной регистрации юридического лица;
- 3) устав предприятия;
- 4) договор об учреждении общества;
- 5) протокол собрания учредителей, содержащий решение о создании

общества;

б) документы подтверждающие права общества на имущество, находящееся на его балансе.

Процесс организации бухгалтерского учета зависит от того, какие функции выполняет туристическая компания. В рассматриваемой компании ООО «ГРИН» в отдельные годы это была и туроператорская деятельность, а в настоящее время это туристский агент, включая одновременно и другие направления ведения бизнеса. В целом ведение бухгалтерского учета имеет некоторые особенности, которые приняты во внимание бухгалтером, при организации бухгалтерского учета у компании ООО «ГРИН» (турагентство):

1) принятое документальное оформление и сопровождение сделок. Отношения между Турагентом и Туроператором оформляются следующими документами: агентским договором с Туроператором, отчетом Агента об исполнении поручения – подтверждение вничьи выручки, документами об оплате путевок Туроператору, документом о зачете суммы агентского вознаграждения, в случае когда предусмотрено удержание агентского вознаграждения из суммы средств, поступивших от покупателя за путевку;

2) складывающимися отношениями между туристским агентством и покупателем туристской путевки (туристом) которые оформляются:

- договором на оказание услуг;
- актом об оказании услуг;
- бланком-Заказом;
- путевкой;
- приходным ордером;
- БСО (бланк строгой отчетности: обязательная выдача) или чеком

ККТ. Договор заполняется в 2-х экземплярах.

Система организации ведения бухгалтерского учета основана на применении упрощенной системы налогообложения и включает в себя:

- 1) куплю-продажу/оператор;

2) заключение договора поручения с туристом.

Схематичное движение документооборота представлено в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Движение документооборота ООО «ГРИН»

Назначение	Документ в системе 1С	Другие атрибуты	Проводки
Поступление денег от клиента	Приходный ордер	Корр. Счет: «76.5» Для целей НУ: «Доходы, не принимаемые к НУ» Контрагент: турист Договоры: Договор поручения	Д50.1 К76.5
Сдача денег в банк	Расходный ордер, выписка	Корр. Счет: «57.1» Для целей НУ: «оплата» Основание : Выручка Корр. Счет: «51» Для целей НУ: «оплата»	Д 57. 1 К 50.1 Д51 К57.1
Оплата поставщику	Платежное поручение, выписка из банка	Корр. Счет: «60.1» Для целей НУ: «оплата» Движение денеж. средств: «Оплата поставщику» для целей НУ: «оплата» Контрагент: Туроператор	Д60.1 К51
Поступление путевки	Поступление МПЗ	Номенклатура: «турпутевка» (из закладки товар на комиссии) Учетная цена: Отпускная цена:	Д004

Передача путевки клиенту	Ручная операция	Номенклатура: «турпутевка» (из закладки товар на комиссии)	К004
Зачет стоимости турпутевки от туроператора пакет документов передан туристу в дополнение к ТУР-1)	Зачет взаимных требований	Дебитор: Туроператор Кредитор: Турист Вид задолженности: Кредиторская Вид задолженности: Дебиторская	76.5 60.1
Образовавшаяся дополнительная выгода с учетом НДС (скидка туроператора) зачислена в состав доходов	Реализация	Номенклатура: «дополнительная выгода» (из закладки посредническая услуга в торговле). Вид отгрузки: «продажа (счет 90) Покупатель: Турист Договоры: Договор поручения	Д 62.1 К 90.1 Д 76.5 К 62.1

Документальное оформление сделок регулируется сложившимися взаимоотношениями между ООО «ГРИН» и Туроператором при следующем документальном сопровождении:

- 1) агентский договор с Туроператором;
- 2) отчет Агента об исполнении поручения- подтверждение величины выручки;
- 3) документы об оплате путевок Туроператору;
- 4) документ о зачете суммы агентского вознаграждения, в случае когда предусмотрено удержание агентского вознаграждения из суммы средств,

поступивших от покупателя за путевку.

Генеральный директор осуществляет руководство в соответствии с действующим законодательством и в пределах предоставленной компетенции всеми видами деятельности его организации;

- организует работу и взаимодействие производственных единиц и других структурных подразделений;

- обеспечивает выполнение задач и целей деятельности организации и всех ее обязательств перед поставщиками, заказчиками и банками;

- организует производственную и хозяйственную деятельность организации на основе обоснованного планирования ее материальных, финансовых и трудовых затрат, с учетом складывающейся конъюнктуры на рынке товаров и услуг;

- принимает меры по обеспечению организации квалифицированными кадрами;

- способствует наилучшему использованию знаний и опыта работников, созданию безопасных и благоприятных условий для их труда, соблюдению требований законодательства по охране труда;

- решает все вопросы в пределах предоставленных прав и поручает выполнение отдельных производственно-хозяйственных функций другим должностным лицам – своим заместителям, руководителям производственных единиц, а также функциональных и производственных подразделений организации.

Принцип управления в ООО «ГРИН» строится на принципах Самюэля Адамса:

- **создание такой организации, которая смогла бы объединить людей;**

- **использование национальной и эмоциональной символики и применение придуманных, легко запоминающихся лозунгов;**



– опережение оппонента в интерпретации событий и своевременная организация действий, оказывающих эмоциональное влияние на клиента;

– постоянное и непрерывное воздействие на общественное мнение по любым контактными каналам.

Процесс организации и управления деятельностью компании в настоящее время достаточно сложен. Связано это, в первую очередь, с повышением предпринимательского риска.

Компания за последние два года расширила поле своей деятельности за счет диверсификации направлений по ведению бизнеса. В связи с этим, выделено одно из структурных подразделений в системе управления компанией, которое определяется отраслью «Туризм». Организационная структура управления в ООО «ГРИН» (рис. 2.1).

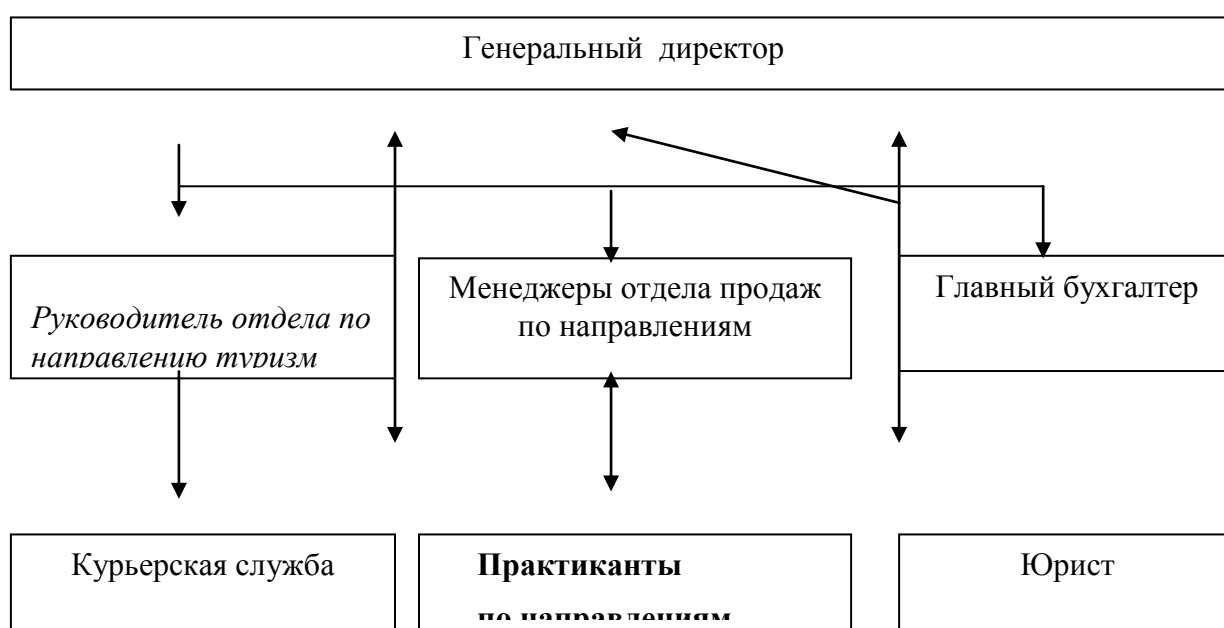


Рис. 2.1 Организационная структура управления персоналом компании

В системе управления ООО «ГРИН» по задачам имеет следующую структуру (рис. 2.2).

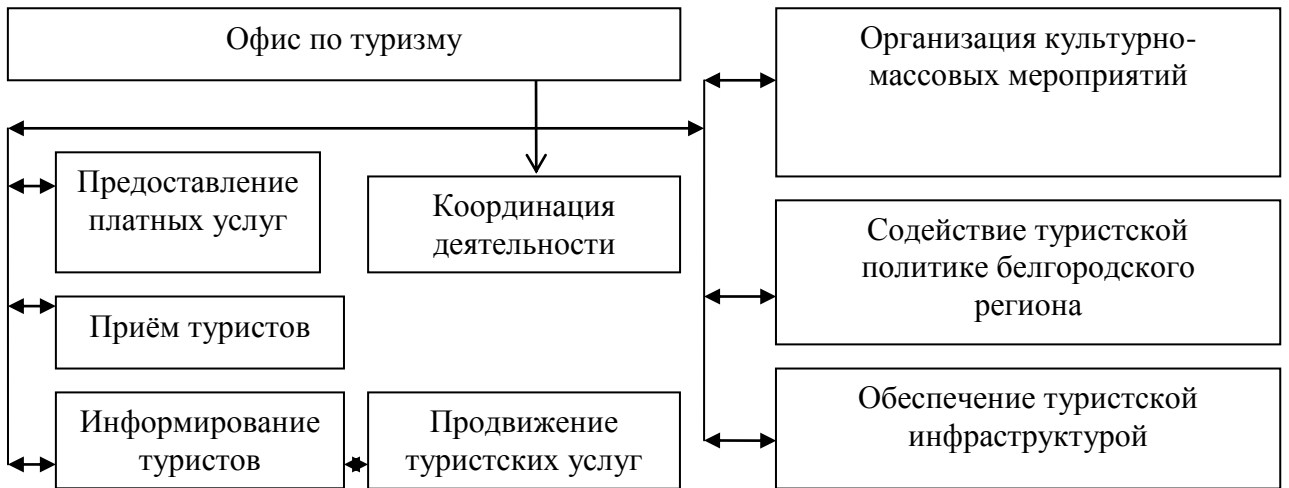


Рис. 2.2. ООО «ГРИН» в системе управления по задачам

На основе использования SWOT анализа составлено ранжирование стратегий по уровням иерархии в рассматриваемой компании ООО «ГРИН» (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Ранжирование стратегий по уровням иерархии ООО «ГРИН»

Среда функционирования отдела по туризму ООО «ГРИН» рассмотрена с точки зрения анализа взаимодействия со внешней средой и представляет собой процесс, посредством которого контролируются внешние по отношению к организации факторы, с целью снижения возможных угроз и рисков для фирмы. При анализе факторов внешней среды был выделен ряд,

как представляется, наиболее актуальных областей:

1) область экономических факторов. Предприятие платит различные налоги в органы государственной власти. Это и налог на прибыль, и НДС, и налоги, взимаемые с начисленной заработной платы (отчисления в социальные фонды);

2) область рыночных факторов. Анализ непосредственного окружения предприятия. Анализ непосредственного окружения состоит из четырех пунктов: – анализ покупателей; – анализ поставщиков; – изучение конкурентов; – анализ рынка рабочей силы.

3) область формирования сильных конкурентных позиций. Успех деятельности напрямую ассоциируется с позитивным имиджем. На формирование имиджа туристской фирмы влияют: качество туристских продуктов и услуг, ценовая эластичность, наличие или отсутствие рекламаций, выбранная маркетинговая стратегия, реклама и др.

С точки зрения эффективного взаимодействия и управления предоставление туристских услуг (продукта) выделен в отдельный компонент/блок из системы управления компанией, который определен целым рядом подсистем, таких как:

1) управления характеристиками новых и действующих туристских продуктов;

2) управления процедурами и технологиями продвижения услуг/продукта на рынок;

3) управления формированием предварительных групповых заявок;

4) управления всеми видами ресурсов в т.ч. и персоналом;

5) управления расчетными и учетными операциями;

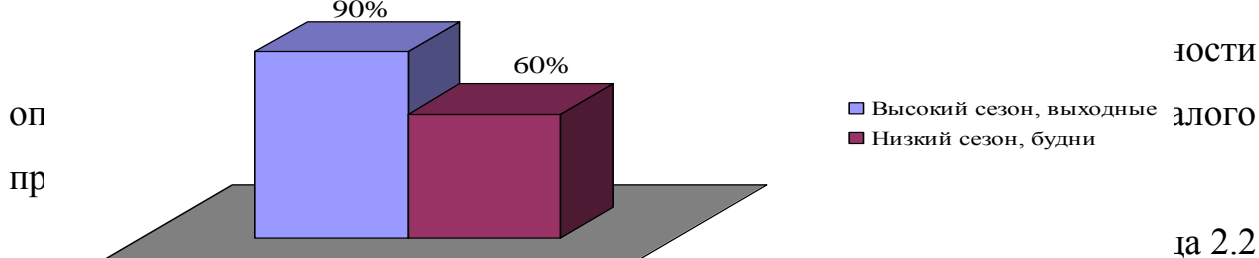
6) управления процедурами по качественному предоставлению услуг (подсистема качества);

7) управления формированием обратной связи по результатам реализации и потребления (подсистема мониторинга);

8) управления информационным обеспечением системы (управление

информационными технологиями).

Определяющим фактором эффективного управления компанией ООО «ГРИН» является постановка вопроса о налаживании бизнес-процессов и улучшение показателей деятельности за счет внутренних ресурсов управления. Пожалуй, основной задачей здесь является разработка и внедрение стандартов



Аналитические возможности форм бухгалтерской отчетности

Форма отчетности	Аналитические процедуры
Бухгалтерский баланс	Анализ структуры имущества, капитала и обязательств предприятия
	Анализ ликвидности баланса
	Расчет и оценка финансовых коэффициентов платежеспособности
	Анализ непрерывности деятельности и потенциального банкротства
	Расчет и оценка финансовых коэффициентов финансовой устойчивости
	Классификация финансового состояния организации по сводным критериям оценки бухгалтерской отчетности
	Общая оценка деловой активности организации, расчет и анализ финансового учета
	Анализ эффективности использования ресурсов организации и типа развития производства

Отчет о финансовых результатах	Анализ уровня и динамики финансовых результатов по данным отчетности      Анализ затрат, произведенных организацией
	Анализ безубыточности
	Факторный анализ прибыли
	Анализ показателей рентабельности
	Анализ эффективности использования ресурсов организации и типа развития производства

Отчет о финансовых результатах дает представление о финансовых результатах хозяйственной деятельности организации за отчетный период. Годовой отчет о финансовых результатах обобщает информацию о финансовых результатах отчетного года и входит в состав годовой отчетности, а отчет, формируемый нарастающим итогом за каждый месяц (квартал) в состав промежуточной отчетности. Отчет о финансовых результатах – одна из основных форм бухгалтерской отчетности, которая характеризует финансовые результаты деятельности организации за отчетный период. При составлении отчета о финансовых результатах компанией используется следующий ряд экономических принципов:

1) принцип расчета финансового результата по методу брутто. Он предусматривает отражение всех доходов и расходов в полном объеме без взаимозачетов, упрощает процедуру анализа, делая информацию понятной для внешних пользователей. Только расчет финансового результата по методу брутто обеспечивает требуемую норму, запрещающую взаимозачет между статьями активов и пассивов баланса, статьями прибылей и убытков на счете прибылей и убытков. Указанная правовая норма должна применяться всеми хозяйствующими субъектами. Исключения допускаются только для субъектов малого предпринимательства, которым разрешается ведение упрощенной формы бухгалтерского учета и налогообложения;

2) принцип детализации доходов и расходов по видам означает, что все доходы и расходы отчетного периода должны быть структурированы определенным образом. К первичным доходам относятся выручка от реализации, доходы от финансовых вложений. Прочие доходы представляют собой вторичные доходы. Соблюдение данного принципа необходимо для проведения анализа прибыли предприятия, т.е. для достижения главной цели отчетности - информирования пользователей;

3) принцип детализации затрат по функциям: управления - производство, управление и сбыт (принцип построения отчета о прибылях и убытках по функциям управления);

4) принцип периодизации состоит в том, что в отчете о прибылях и убытках отражаются издержки и поступления, относящиеся к тому отчетному периоду, в котором была произведена продукция (выполнены работы или оказаны услуги);

5) принцип разделения результата означает, что в отчете о финансовых результатах доходы и расходы должны быть разделены, чтобы основные и прочие составляющие финансового результата были распознаваемыми. Такое разделение финансового результата позволяет внешним пользователям бухгалтерской отчетности очистить полученный финансовый результат от случайных фактов, а внутренним пользователям - принимать соответствующие управленческие решения по максимизации прибыли и уменьшению убытков (25).

Анализ финансового состояния ООО «ГРИН» выполнен за период с 2012 по 31.12.2015 гг. на основе данных бухгалтерской отчетности организации за 3 года (табл. 2.3).

Таблица 2.3

Основные финансовые результаты деятельности ООО «ГРИН» за анализируемый период (с 31 декабря 2012 г. по 31 декабря 2014 г.)

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.			Изменение показателя		Средне-годовая величина, тыс. руб.
	2012 г.	2013 г.	2014 г.	тыс. руб. (гр.4 - гр.2)	± % ((4-2) : 2)	
1. Выручка	3 000	5 662	6 158	+3 158	+105,3	4 940
2. Расходы по обычным видам деятельности	2 500	4 045	4 557	+2 057	+82,3	3 701
3. Прибыль (убыток) от продаж (1-2)	500	1 617	1 601	+1 101	+3,2 раза	1 239
4. Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате	-240	-467	-629	-389	↓	-445
5. ЕВІТ (прибыль до уплаты процентов и налогов) (3+4)	260	1 150	972	+712	+3,7 раза	794
6. Проценты к уплате	80	93	86	+6	+7,5	86
7. Налоги на прибыль (доходы)	97	132	129	+32	+33	119
8. Чистая прибыль (убыток) (5-6-7)	83	925	757	+674	+9,1 раза	588

Для оценки эффективности деятельности общества был проведен обзор и анализ деятельности за период с 2012 -2014 гг. в таблице 2.3 (приложение 1,2). Оценка финансовых показателей учитывалась с учетом качественных характеристик принадлежности ООО «ГРИН» к отрасли «Туризм» (класс по ОКВЭД – 63.30). Давая оценку сведенным результатам деятельности ООО «ГРИН» в таблице 2.13, исходя из данных ф. 2 «О финансовых результатах» (см. прил. 2), следует, что годовая выручка в течение анализируемого периода очень сильно увеличилась на 105,3% и составила 6 158 тыс. руб. За 2014 год прибыль от продаж составила 1 601 тыс. руб. Финансовый результат от продаж в течение анализируемого периода очень сильно вырос (+1 101 тыс. руб.). Изменение выручки наглядно представлено ниже на графике рисунка 2.4.

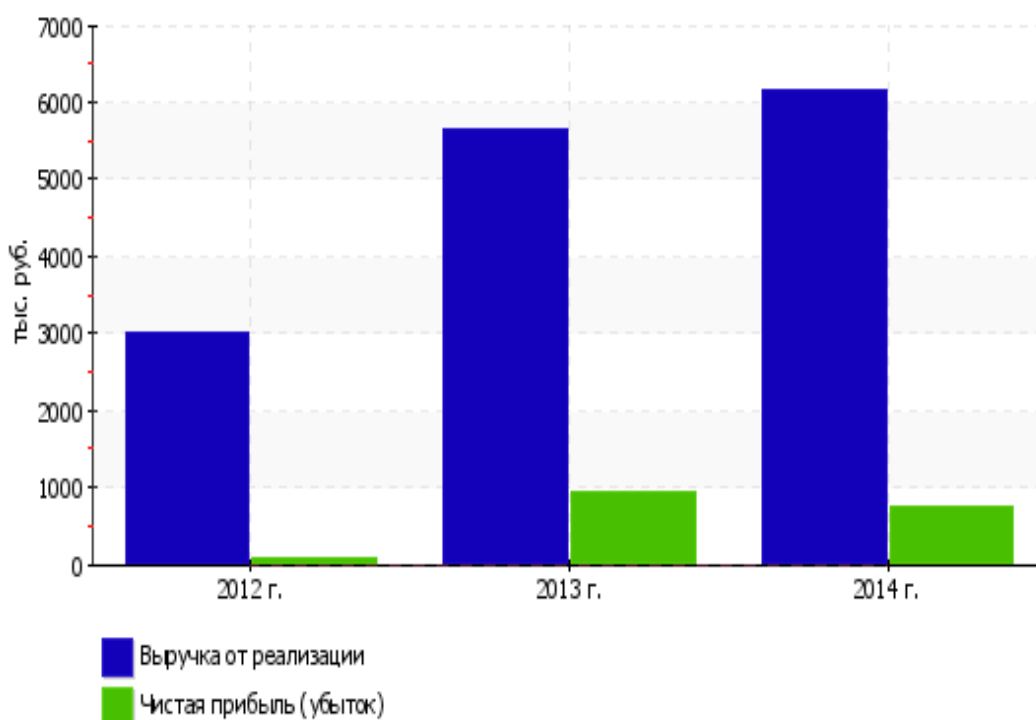


Рис. 2.4 Динамика выручки и чистой прибыли

Рассматривая показатели деловой активности (оборачиваемости), основанный на расчете показателей оборачиваемости ряда активов,



характеризующих скорость возврата авансированных на осуществление предпринимательской деятельности денежных средств, а также показатель оборачиваемости кредиторской задолженности при расчетах с поставщиками и подрядчиками, то следует отметить, что полученные результаты позволяют сделать вывод, что данные об оборачиваемости активов в среднем за весь анализируемый период свидетельствуют о том, что организация получает выручку, равную сумме всех имеющихся активов за 192 календарных дня.

Таким образом и в соответствии с полученными показателями финансовое положение ООО «ГРИН» можно оценить как удовлетворительное – основные показатели укладывается в норматив или близки к нему.

Финансовое состояние организации позволяет осуществлять эффективную финансово-хозяйственную деятельность, сохраняя возможность для привлечения необходимых кредитных ресурсов.

## **2.2. Синтез финансового положения организации и эффективности деятельности**

По своему содержанию финансовый результат весьма сложная категория и рассматривается как общий результат всех действий хозяйствующего субъекта, затрагивающий экономические интересы участников производственного процесса.

Конечный итог многосторонней деятельности каждого хозяйствующего субъекта – это его финансовые результаты: прибыль или убытки. В редких случаях прибыль и убытки одновременно равняются нулю, что следует считать отрицательным результатом, поскольку общая деятельность предприятия не принесла положительных эффектов.

Учет финансовых результатов позволяет компании ООО «ГРИН» раскрывать причины достигнутых и недостигнутых успехов, принимать решения, способствующих устранению недостатков в деятельности

предприятия. Финансовый результат есть отражение изменения собственного капитала за определенный период в результате производственно- финансовой деятельности организации.

Общая модель формирования финансового результата сформирована в компании ООО «ГРИН» и позволяет безошибочно совершать операции по счетам и обучать стажеров приходящих на период практики.

Общая модель формирования финансового результата организации представлена на рисунке 2.5.

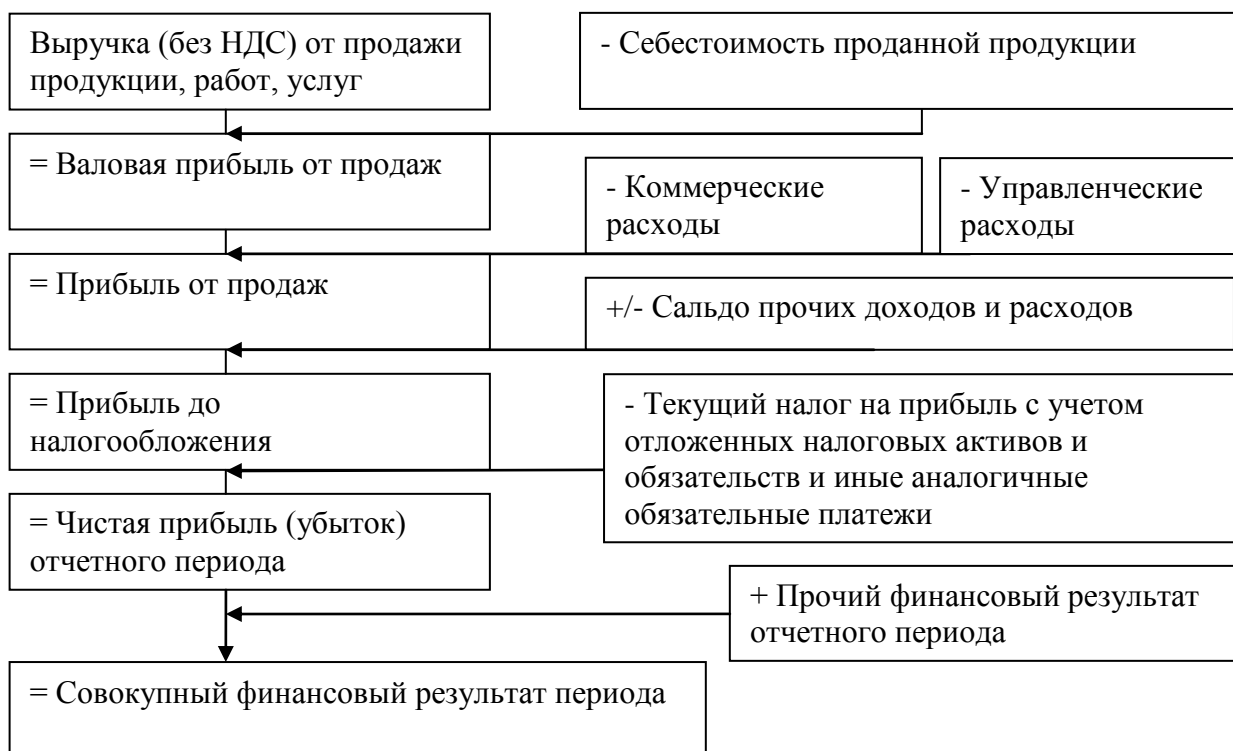


Рис. 2.5. Общая модель формирования финансового результата

В данном параграфе 2.2 проведем анализ основных показателей финансового положения и эффективности деятельности ООО «ГРИН» за период с 01.01.2012 по 31.12.2014.

Таблица 2.3

Рентабельность продаж

Показатели рентабельности	Значения показателя (в %, или в копейках с рубля)			Изменение показателя	
	2012 г.	2013 г.	2014 г.	коп., (гр.4 - гр.2)	± % ((4-2) : 2)
1. Рентабельность продаж (величина прибыли от продаж в каждом рубле выручки). Нормальное значение для данной отрасли: 10% и более.	16,7	28,6	26	+9,3	+56
2. Рентабельность продаж по ЕВІТ (величина прибыли от продаж до уплаты процентов и налогов в каждом рубле выручки).	8,7	20,3	15,8	+7,1	+82,1
3. Рентабельность продаж по чистой прибыли (величина чистой прибыли в каждом рубле выручки).	2,8	16,3	12,3	+9,5	+4,4 раза

В таблице 2.3 представлены показатели рентабельности продаж за период с 01.01.2012 по 31.12.2014. Представленные в таблице 2.3 показатели рентабельности за 2014 год имеют положительные значения как следствие прибыльной деятельности ООО «ГРИН». Так, рентабельность продаж за последний год составила 26 %. При этом имеет место рост рентабельности продаж по сравнению с данным показателем за 2012 год (+56%). Рентабельность, рассчитанная как отношение прибыли до налогообложения и процентных расходов (ЕВІТ) к выручке организации, за последний год составила 15.8%. То есть в каждом рубле выручки организации содержалось 7.1 коп. прибыли до налогообложения и процентов к уплате. Динамика рентабельности продаж представлена на графике рисунка 2.6.

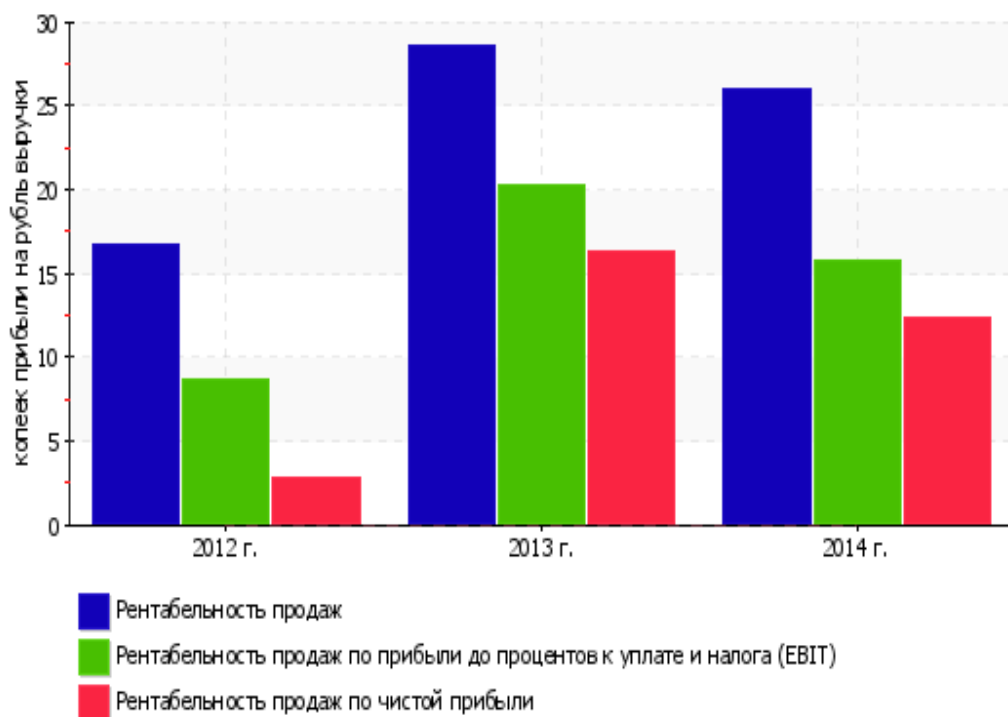


Рис. 2.6. Динамика показателей рентабельности продаж

Далее представлены три основные показателя, характеризующие рентабельность использования вложенного в предпринимательскую деятельность капитала. На следующем графике рисунка 2.7 наглядно представлена динамика основных показателей рентабельности активов и капитала ООО «ГРИН» за весь рассматриваемый период.

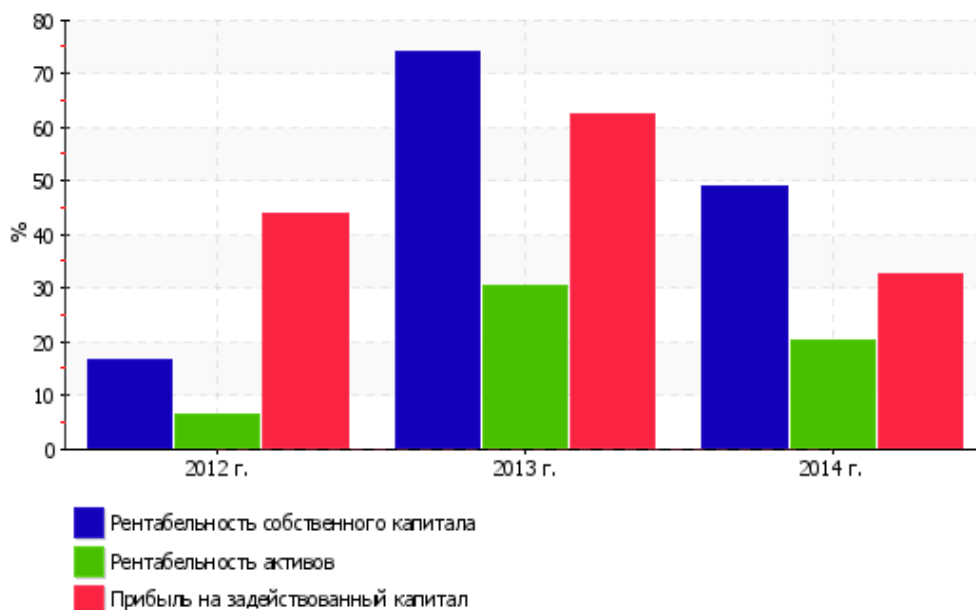


Рис. 2.7. Динамика показателей рентабельности активов и капитала

Далее произведем анализ структуры имущества и источников его формирования и сведем полученные данные в таблицу 2.4.

Таблица 2.4

## Структура имущества и источники его формирования

Показатель	Значение показателя						Изменение за анализируемый период	
	в тыс. руб.				в % к валюте баланса		тыс. руб. (гр.5-гр.2)	± % ((гр.5-гр.2) : гр.2)
	31.12.2011	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014	на начало анализируемого периода (31.12.2011)	на конец анализируемого периода (31.12.2014)		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>Актив</b>								
Внеоборотные активы	–	2 550	3 550	4 000	–	100	+4 000	–
Оборотные	–	–	–	–	–	–	–	–
<b>Пассив</b>								
Собственный капитал	–	1 000	1 500	1 600	–	40	+1 600	–
Долгосрочные обязательства	–	180	1 000	1 900	–	47,5	+1 900	–

Краткосрочные обязательства	–	1 370	1 050	500	–	12,5	+500	–
Валюта баланса	–	2 550	3 550	4 000	100	100	+4 000	–

Из полученных и сведенных в таблицу 2.4 данных следует, что соотношение основных качественных групп активов организации на 31 декабря 2014 г. характеризуется отсутствием текущих активов при 100% внеоборотных средств. На 31.12.2014 года собственный капитал организации равнялся 1 600.0 тыс. руб. Собственный капитал организации за весь рассматриваемый период вырос на 1 600,0 тыс. руб., кроме того, тенденцию на рост подтверждает и линейный тренд.

Оценка стоимости чистых активов организации представлена в таблице 2.5.

Таблица 2.5

## Оценка стоимости чистых активов организации

Показатель	Значение показателя						Изменение	
	в тыс. руб.				в % к валюте баланса		тыс. руб.	± % ((гр.5-гр.2) : гр.2)
	31.12.2011	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014	на начало анализируемого периода (31.12.2011)	на конец анализируемого периода (31.12.2014)		
1. Чистые активы	0	900	1 260	300	–	7,5	+300	–

На следующем графике рисунка 2.8 динамика чистых активов компании представлена наглядно.

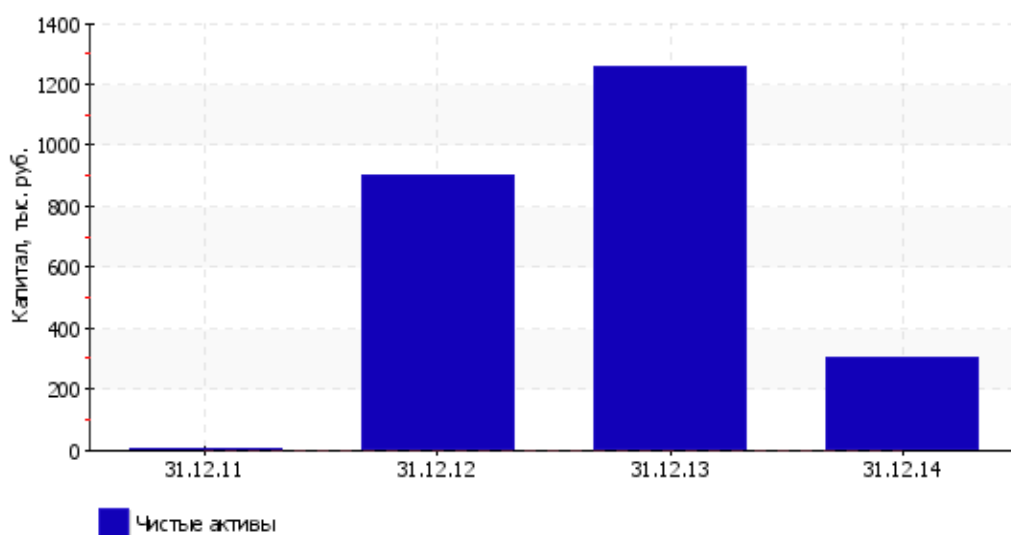


Рис. 2.8. Динамика чистых активов компании

Далее в таблице 2.6 сведены результаты расчетов показатели финансовой устойчивости ООО «ГРИН» по величине излишка (недостатка) собственных оборотных средств.

Таблица 2.6

Результаты расчетов показатели финансовой устойчивости  
ООО «ГРИН»

Показатель собственных оборотных средств (СОС)	Значение показателя		Излишек (недостаток)*			
	на начало анализируе мого периода (31.12.2011)	на конец анализируе мого периода (31.12.2014)	на 31.12.20 11	на 31.12.20 12	на 31.12.20 13	на 31.12.20 14
СОС <sub>1</sub> (рассчита н без учета долгосрочных и краткосрочных пассивов)	0	-2 400	—	-1 550	-2 050	-2 400

СОС <sub>2</sub> (рассчитан с учетом долгосрочных пассивов; фактически равен чистому оборотному капиталу, Net Working Capital)	0	-500	–	-1 370	-1 050	-500
СОС <sub>3</sub> (рассчитанные с учетом как долгосрочных пассивов, так и краткосрочной задолженности по кредитам и займам)	0	-500	–	-1 370	-1 050	-500

Поскольку по состоянию на 31.12.2014 наблюдается недостаток собственных оборотных средств, рассчитанных по всем трем вариантам, финансовое положение организации по данному признаку можно характеризовать как неудовлетворительное.

На графике рисунка 2.8. представлено изменение основных показателей финансовой устойчивости ООО «ГРИН» за 3 последних года. При этом нужно обратить внимание, что все три показателя покрытия собственными оборотными средствами запасов за анализируемый период ухудшили свои значения.



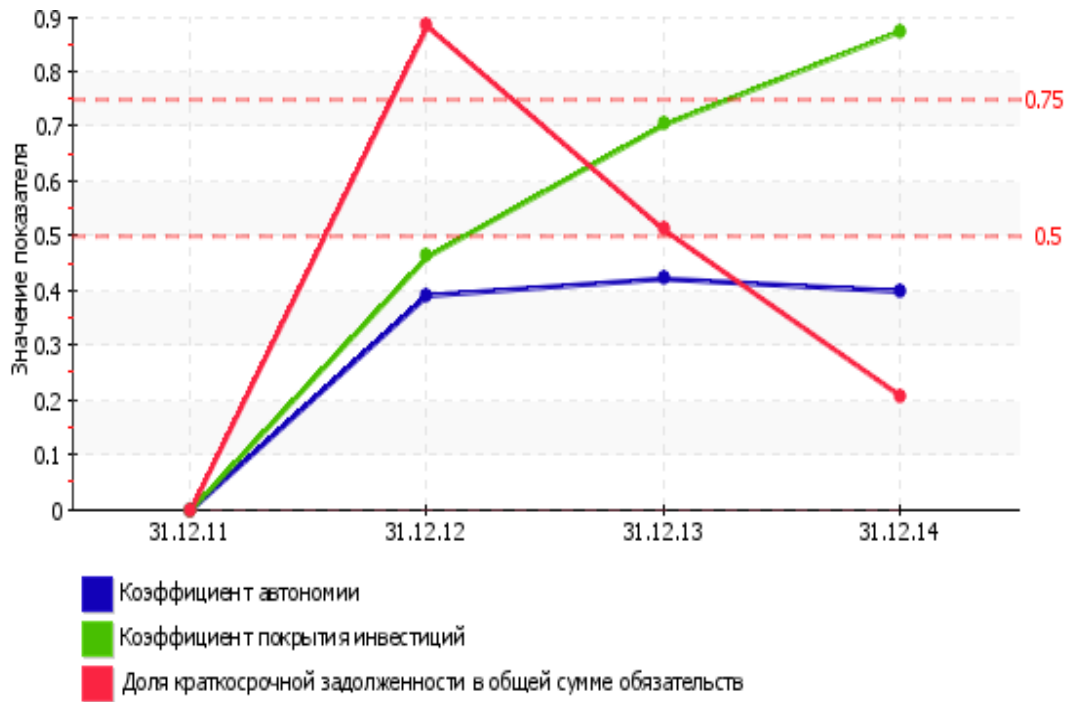
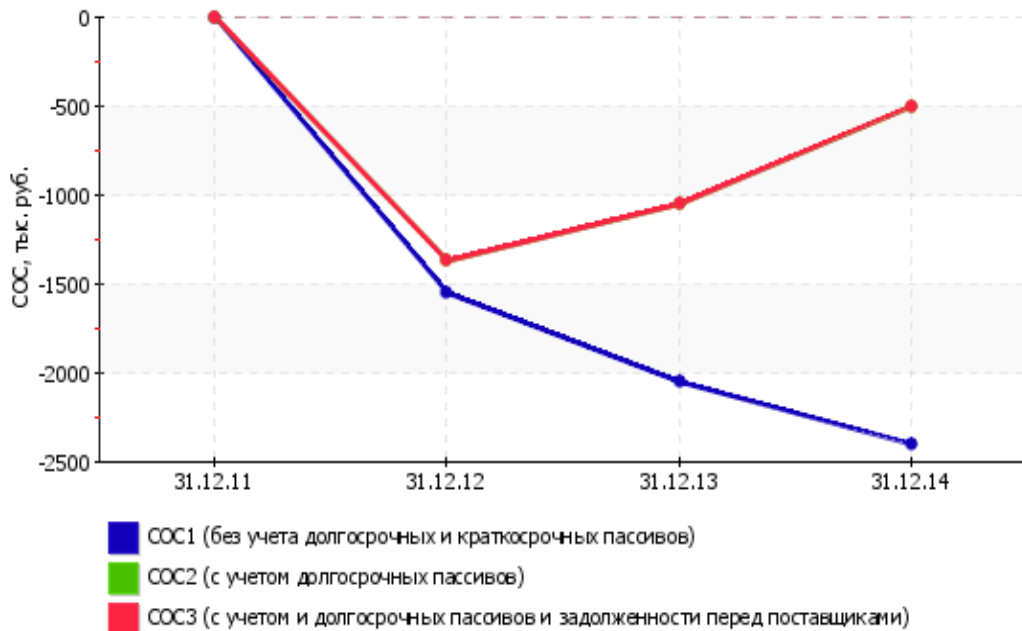


Рис. 2.9. Динамика показателей финансовой устойчивости организации

Далее нами составлен изменения динамики собственных оборотных средств организации, который представлен на рисунке 2.10.



*Рис. 2.10. Динамика изменения состояния собственных оборотных средств организации*

*Таким образом, на основе произведенных расчетных форм и полученных результативных показателей, сведенных и представленных в виде табличных данных, проведен анализ и сделан ряд выводов по результатам анализа:*

1) по качественному признаку обобщены важнейшие показатели финансового положения (по состоянию по состоянию на 31.12.2014) и результаты деятельности ООО «ГРИН» за 3 года. С очень хорошей стороны результаты деятельности организации характеризуют такие показатели:

– отличная рентабельность активов; рост рентабельности продаж за период с 01.01.2012 по 31.12.2012;

– рост прибыли до процентов к уплате и налогообложения (ЕБИТ) на рубль выручки организации за период 01.01–31.12.2012;

2) за период своей деятельности компания имеет следующие положительные показатели финансового положения и результаты деятельности:

– коэффициент покрытия инвестиций соответствует норме;

– за 2014 год получена прибыль от продаж (1 601 тыс. руб.), но наблюдалась ее отрицательная динамика по сравнению с предшествующим годом (-16 тыс. руб.);

– чистая прибыль за период 01.01–31.12.2014 составила 757 тыс. руб.

Показателем, негативно характеризующим финансовое положение ООО «ГРИН», является:

– высокая зависимость организации от заемного капитала (собственный капитал составляет только 40%).

Вместе с тем следует особо отметить следующие показатели, критически характеризующие финансовое положение ООО «ГРИН»:

- коэффициент текущей (общей) ликвидности существенно ниже нормального значения;
- коэффициент абсолютной ликвидности значительно ниже нормального значения;
- критическое финансовое положение по величине собственных оборотных средств.

### **2.3 Диагностика проблем и перспектив роста деловой активности предприятия**

На основании качественной оценки значений показателей на конец анализируемого периода, а также их динамики в течение периода и прогноза на ближайший год, следует отметить, что финансовое положение и результаты деятельности ООО «ГРИН» характеризуется как удовлетворительное, а финансовые результаты за весь анализируемый период как отличные. На основе эти двух оценок получена итоговая рейтинговая оценка финансового состояния предприятия, которая составила В – удовлетворительное состояние. Рейтинг «В» отражает удовлетворительное финансовое состояние организации, при котором основная масса показателей укладывается в нормативные значения, либо близки к нормативу. Имеющие данный рейтинг организация может рассматриваться в качестве контрагентов, во взаимоотношении с которыми необходим осмотрительный подход к управлению рисками. Организация может претендовать на получение кредитных ресурсов, но решение во многом зависит от анализа дополнительных факторов (нейтральная кредитоспособность). Данные расчетной рейтинговой оценки сведены в таблицу 2.7.

Таблица 2.7

Рейтинговая оценка финансового состояния организации

Финансовые результаты за период 01.01.12–31.12.14	AAA	AA	BBB	BB	B
Отличные (AAA)					
Очень хорошие (AA)					
Хорошие (A)					
Положительные (BBB)					
Нормальные (BB)					
Удовлетворительные (B)					V
Неудовлетворительные (CCC)					
Плохие (CC)					
Очень плохие (C)					

Итоговый рейтинг финансового состояния ООО «ГРИН» по итогам анализа за период с 01.01.2012 по 31.12.2014 (шаг анализа - год): В (удовлетворительное).

Далее проведен анализ структуры баланса. Анализ структуры баланса выполнен за период с начала 2014 года по 31.12.2014 г. Поскольку оба коэффициента на 31 декабря 2014 г. оказались меньше нормативно установленного значения, в качестве третьего показателя рассчитан коэффициент восстановления платежеспособности. Данный коэффициент служит для оценки перспективы восстановления организацией нормальной структуры баланса (платежеспособности) в течение полугода при сохранении имевшей место в анализируемом периоде динамики первых двух коэффициентов. Значение коэффициента восстановления платежеспособности (–) указывает на отсутствие в ближайшее время реальной возможности восстановить нормальную платежеспособность. Определение структуры баланса представлено в таблице 2.8.

## Структура баланса

Показатель	Значение показателя		Изменени е (гр.3-гр.2)	Нормативно е значение	Соответстви е фактическог о значения нормативном у на конец периода
	на начало периода (31.12.201 3)	на конец периода (31.12.201 4)			
1	2	3	4	5	6
1. Коэффициент текущей ликвидности	0	0	–	не менее 2	не соответствуе т
2. Коэффициент обеспеченности собственными средствами	–	–	–	не менее 0,1	не соответствуе т
3. Коэффициент восстановления платежеспособнос ти	x	0	x	не менее 1	не соответствуе т

Как следует из таблицы 2.8, данные показатели, показатели неудовлетворительной структуры баланса, являются достаточно строгими, поэтому выводы на их основе следует делать лишь в совокупности с другими показателями финансового положения организации. Кроме того, в расчете не была учтена отраслевая специфика. В представленных расчетах таблицы 2.9, сведены результаты расчетов показателей по методике Федерального

управления по делам о несостоятельности (банкротстве) (Распоряжение N 31-р от 12.08.1994). Прогноз банкротства является частью анализа, поскольку для компании очень важно своевременно выявлять узкие места и другие проблемные зоны, поскольку компания предполагает развиваться дальше. В качестве одного из показателей вероятности банкротства организации представлен произведенный расчет и рассчитан Z-счет Альтмана (для ООО "ГРИН" взята 4-факторная модель для частных непроизводственных компаний).

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

Таблица 2.9

## Прогнозный расчет вероятности банкротства компании

Коэф-т	Расчет	Значение на 31.12.2014	Множитель	Пр-ие (гр. 3*гр. 4)
1	2	3	4	5
T <sub>1</sub>	Отношение оборотного капитала к величине всех активов	-0,13	6,56	-0,82
T <sub>2</sub>	Отношение нераспределенной прибыли к величине всех активов	0,4	3,26	1,3
T <sub>3</sub>	Отношение ЕВІТ к величине всех активов	0,24	6,72	1,63
T <sub>4</sub>	Отношение собственного капитала к заемному	0,67	1,05	0,7
Z-счет Альтмана:				2,82

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

- 1) 1.1 и менее – высокая вероятность банкротства;
- 2) от 1.1 до 2.6 – средняя вероятность банкротства;
- 3) от 2.6 и выше – низкая вероятность банкротства.

На основании произведенных расчетов и представленных их результатов в таблице 2.11, следует, что по результатам расчетов для ООО «ГРИН» значение Z-счета по состоянию на 31.12.2014 составило 2,82. Такое значение показателя свидетельствует о незначительной вероятности банкротства ООО «ГРИН» .

Произведенные расчеты и анализ полученных результатов деятельности компании, а также использование в расчетах 4-факторной модели вероятности банкротства для частных непроизводственных компаний разработаны рекомендуемые меры для повышения эффективности деятельности компании, которые представлены в таблице 2.10.

Таблица 2.10

Рекомендуемые меры по улучшению финансового состояния

Рекомендуемые меры по улучшению финансового состояния	Количественная оценка (минимальная величина)	Цель
1	2	3
Увеличить долю собственного капитала до, % от всего капитала	45	Обеспечить достаточную финансовую независимость (повысить коэффициент автономии).
Снизить сумму	1 684	Повысить обеспеченность

<p>краткосрочной кредиторской задолженности (например, переведя ее в состав долгосрочной задолженности), на, тыс. руб.</p>		<p>краткосрочных обязательств текущими активами (показатель текущей ликвидности). При имеющейся у организации структуре активов оптимальная доля краткосрочных обязательств равна 49% от Баланса.</p>
<p>Увеличить сумму остатка денежных средств и краткосрочных финансовых вложений на, тыс. руб.</p>	<p>481</p>	<p>Повысить бесперебойность текущих расчетов (улучшить показатель абсолютной ликвидности).</p>
<p>Снизить запасы, переведя их в более ликвидные активы – краткосрочную дебиторскую задолженность, финансовые вложения или денежные средства, на тыс. руб.</p>	<p>3 211</p>	<p>Повысить платежеспособность (показатель быстрой ликвидности).</p>
<p>Увеличить долю собственного капитала % от всего капитала</p>		<p>Обеспечить достаточную финансовую независимость</p>

продолжение табл. 2.10

1	2	3
---	---	---



<p>Снизить сумму краткосрочной кредиторской задолженности (например, переведя ее в состав долгосрочной задолженности), на, тыс. руб.</p>		<p>Повысить обеспеченность краткосрочных обязательств текущими активами (показатель текущей ликвидности). При имеющейся у организации структуре активов оптимальная доля краткосрочных обязательств равна 0% от Баланса.</p>
--	--	--

Структура капитала организации, то есть соотношение разных видов активов и пассивов, является определяющим показателем устойчивости финансового положения организации. Активы и пассивы делятся на долгосрочные и краткосрочные, а пассивы (источники средств организации) еще и на собственные и заемные. Именно соотношение между этими показателями во многом определяет финансовое состояние организации. В этой связи следует уточнить насколько оптимальна структура капитала ООО «ГРИН». Установление структуры капитала (собственный и заемный капитал) ООО «ГРИН» на последний день анализируемого периода представлено на диаграмме рисунка 2.11.

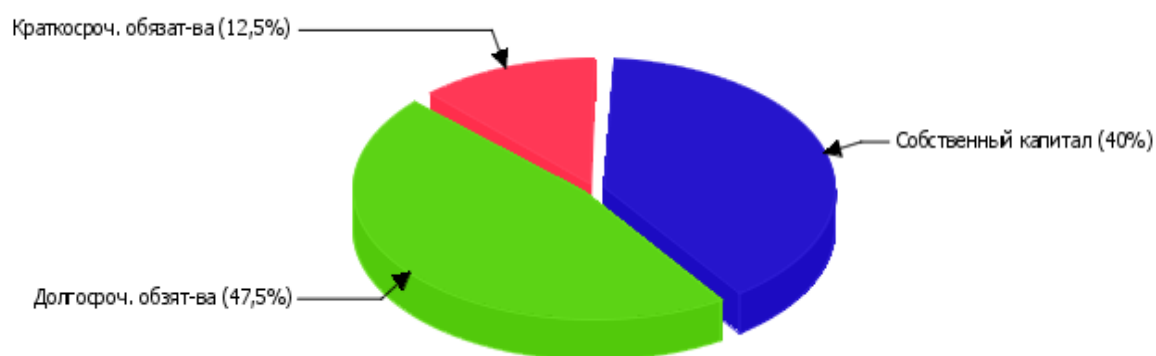


Рис. 2.11 Структура капитала организации ООО «ГРИН»

Собственный капитал организации на 31 декабря 2014 г. равен 40 % от всего капитала. Нормальным считается наличие не менее 50% собственного капитала в общем капитале организации и может колебаться в зависимости от отрасли (точнее, в зависимости от характерного для данной отрасли соотношения оборотных и внеоборотных активов). Для отрасли «Туризм» нормальным является доля собственного капитала не менее 50% (желательно – 70%). Учитывая фактическое соотношение оборотных и внеоборотных активов ООО «ГРИН», рекомендуем ориентироваться на оптимальную долю собственного капитала равную не менее 70 % (минимум – 50%). Указанная оптимальная доля собственного капитала для организации рассчитана таким образом, чтобы коэффициент обеспеченности собственными средствами (утвержден распоряжением Федерального управления по делам о несостоятельности (банкротстве) от 12.09.1994 г. N 56-р), соответствовал норме.

Данный коэффициент – самый строгий из имеющихся нормативный ориентир для размера собственного капитала. Минимальная рекомендуемая доля собственного капитала взята исходя из того, чтобы собственный капитал организации хотя бы на 70% покрывал балансовую стоимость всех внеоборотных активов. При такой доле собственного капитала финансовая независимость организации останется удовлетворительной, но некоторые финансовые коэффициенты, в частности коэффициент обеспеченности собственными средствами, будут ниже установленных нормативов. Кроме оптимальной и минимальной доли собственного капитала, существует предел, сверх которого доля собственного капитала считается излишней, сдерживающей развитие фирмы. Обычно, для нефондоемких отраслей этот предел составляет 70%. Учитывая большую долю у ООО «ГРИН» внеоборотных активов, такой предел составляет 50%. При таком показателе собственный капитал станет источником средств для всех внеоборотных активов организации и 40% оборотных – это более чем

достаточно. Превышение указанного процента будет показателем не только высокой финансовой независимости, но и неиспользованной возможности привлечь заемные средства для повышения отдачи на вложенный собственниками капитал.

Сейчас доля собственного капитала организации – 40%, что на 30% меньше минимально приемлемой величины. В этой связи возникает для компании важный вопрос: «Как увеличить собственный капитал?» Главным источником прироста собственного капитала фирмы является чистая прибыль. Кроме того, существуют следующие "разовые" варианты увеличения собственного капитала (чистых активов) организации:

1) переоценка основных средств в сторону увеличения их балансовой (остаточной) стоимости. Коммерческая организация может не чаще одного раза в год (на конец отчетного года) переоценивать группы однородных объектов основных средств по текущей (восстановительной) стоимости. При принятии решения о переоценке по таким основным средствам следует учитывать, что в последующем они переоцениваются регулярно. Также обратите внимание, что увеличение остаточной стоимости основных средств ведет к увеличению налога на имущество организаций, но не включается в базу по налогу на прибыль;

2) увеличение уставного капитала;

3) взнос учредителя в имущество общества (без изменения уставного капитала).

Этот вариант не предполагает возвратности вложенных средств, в отличие от кредита или займа. Согласно пп. 3.4 п. 1 ст. 251 Налогового кодекса РФ средства, внесенные участником или акционером для увеличения чистых активов, не облагаются налогом на прибыль. В качестве взноса лучше использовать деньги, а не имущество, чтобы у передающей стороны (если это организация, а не физическое лицо) не возникла база по НДС с безвозмездной передачи имущества. Кроме того, у организации не только имеются проблемы с собственным капиталом, но и наблюдается

недостаточная текущая ликвидность активов (не хватает денежных средств и активов, которые можно быстро конвертировать в денежные средства). Так, структура активов и пассивов организации, то есть бухгалтерского баланса, во многом определяет её платежеспособность. Оценка платежеспособности осуществляется инвесторами на основе ликвидности текущих активов, которая определяется временем, необходимым для превращения их в денежные средства. В этой части показателями качества структуры активов и обязательств выступают коэффициенты ликвидности. Поэтому, с учетом проведенного анализа следует установить, что же в настоящее время представляет состояние ликвидности активов у ООО «ГРИН». В этой связи необходимо рассмотреть коэффициент текущей ликвидности, который показывает соотношение оборотных активов и краткосрочных обязательств.

$$\text{Коэффициент текущей ликвидности} = \frac{\text{Оборотные активы}}{\text{Краткосрочные обязательства}} = 0 \quad (1)$$

Коэффициент текущей ликвидности на 31 декабря 2014 г. равен 0. Это значит, что только 0% краткосрочных обязательств обеспечены текущими активами. Нормальным считается значение коэффициента не ниже 1. Значение коэффициента менее 1 (т.е. краткосрочные обязательства превышают оборотные активы) считается недопустимым, хотя есть примеры успешных компаний и с таким показателем, например, McDonald's (ввиду невероятно быстрой оборачиваемости запасов, когда сырье практически сразу превращается в готовую продукцию и реализуется клиенту за наличный расчет). Рекомендуем ориентироваться на нормальное значение коэффициента текущей ликвидности не менее 1.

Для повышения текущей ликвидности можно использовать два способа:

а) снизить величину краткосрочных обязательств. Снизить краткосрочные обязательства можно, переведя их часть в долгосрочные обязательства, т.е. привлекая кредиты и займы на долгосрочной основе.

б) повысить сумму оборотных активов за счет снижения величины внеоборотных активов (например, за счет продажи ненужных, непрофильных, неиспользуемых основных средств).

Кроме того, повысить ликвидность (платежеспособность) организации можно через ускорение оборачиваемости активов. Оборачиваемость активов во многом зависит от производственного цикла. Сокращение цикла позволяет менее ликвидным активам (запасам) быстрее превращаться в высоколиквидные активы (дебиторскую задолженность, денежные средства). Это повышает способность организации рассчитываться по своим обязательствам. Повысить оборачиваемость позволяет не только ускорение самого производственного процесса (или процесса выполнения работ и оказания услуг), но и ужесточение платежной дисциплины покупателей, снижение периода взыскания дебиторской задолженности.

Коэффициент текущей ликвидности – это самый общий показатель ликвидности активов. Для проверки платежеспособности на ближайшее будущее рассчитывают коэффициент быстрой ликвидности и коэффициент абсолютной ликвидности.

Повысить показатель абсолютной ликвидности компании ООО «ГРИН» можно следующим образом:

1) сократить текущую кредиторскую задолженность организации, в том числе за счет изменения источников финансирования в пользу долгосрочных заимствований;

2) снизить долю менее ликвидных активов (внеоборотных, запасов, дебиторской задолженности), переведя их в более ликвидные – денежные средства на расчетном счете или в краткосрочных депозитах (например, уменьшить период отсрочки платежей для покупателей (повысить

оборачиваемость дебиторской задолженности), реализовать излишние запасы или постепенно сократить их уровень.

В продолжение к предлагаемым мероприятиям по улучшению и повышению эффективности компании, а так же с целью повышения качества и оптимальности предлагаемых услуг, предлагается использование поэтапного ее планирования и отбора (рис. 2.12). Целью такого поэтапного моделирования идей является наиболее полное установление и определение вариантов оптимальных позиций рассматриваемых компаний для повышение эффективности деятельности.

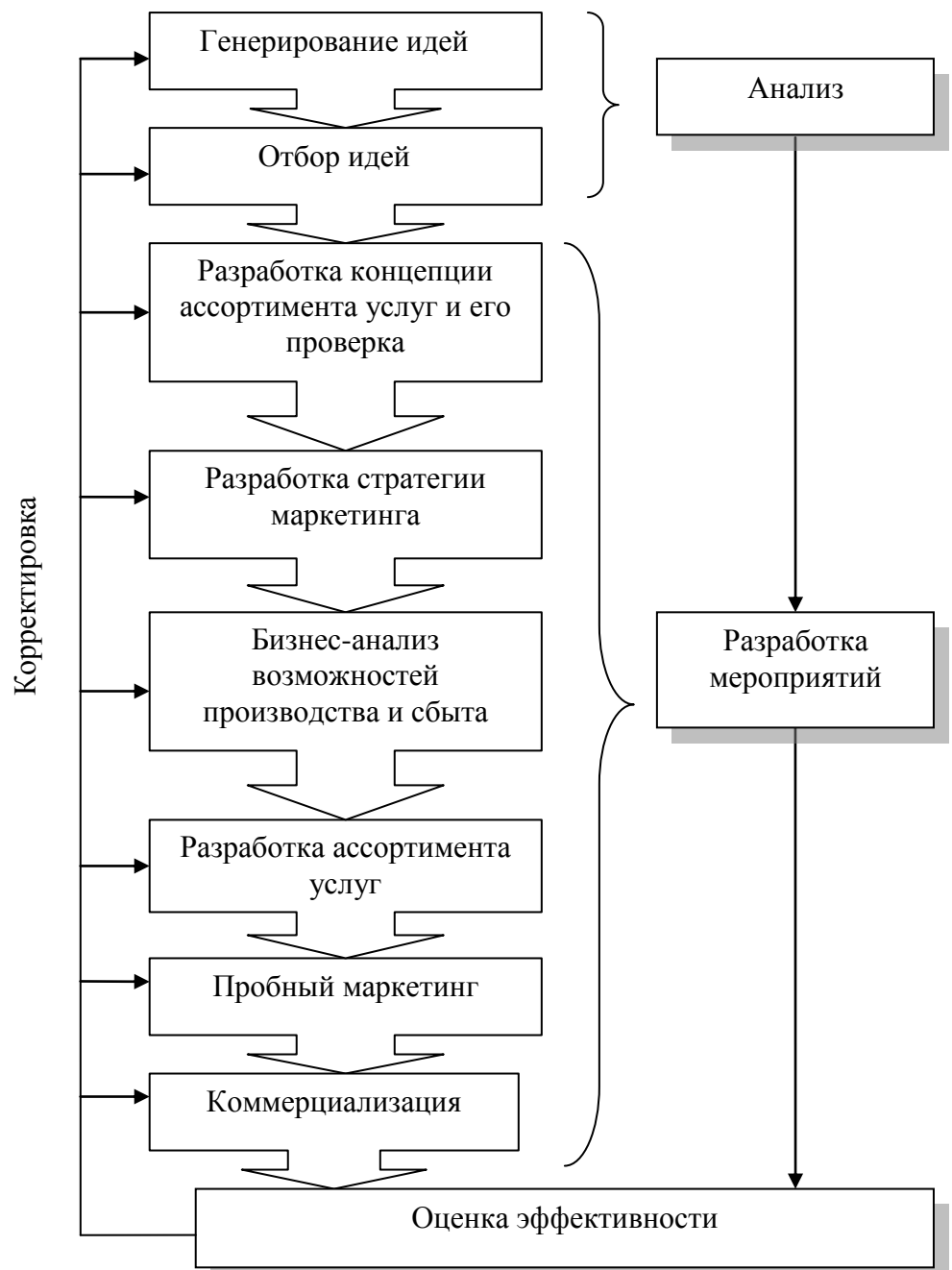


Рис. 2.12. Этапы разработки ассортиментной политики и услуг компании

Таким образом, на основании произведенных расчетов, диагностики состояния вероятности банкротства и перспектив роста компании сделаны ряд выводов:

1) коэффициент автономии организации свидетельствует о ее значительной зависимости от кредиторов по причине недостатка собственного капитала;

2) коэффициент покрытия инвестиций за весь рассматриваемый период вырос и значение коэффициента на 31.12.2014 соответствует нормативному, рост коэффициента покрытия инвестиций наблюдался в течение всего периода;

3) по коэффициенту краткосрочной задолженности видно, что величина долгосрочной кредиторской задолженности организации значительно превосходит величину краткосрочной задолженности;

4) на 31 декабря 2014 г. коэффициент текущей ликвидности имеет значение ниже нормы. За анализируемый период коэффициент остался неизменным. Изменений коэффициента текущей ликвидности в течение анализируемого периода не отмечено;

5) ниже нормы, как и предыдущий коэффициент, оказался коэффициент абсолютной ликвидности, при этом с начала период коэффициент абсолютной ликвидности остался неизменным.

Сделанные выводы о проблемах и имеющемся потенциале компании позволяют разработать организационно-экономические проектные мероприятия, реализация которых позволит компании функционировать более эффективно и прибыльно.

### **3. Разработка проектных организационно-экономических условий по повышению эффективности деятельности компании**

### 3.1. Целевая постановка и задачи проекта

Компания ООО «ГРИН» существует с февраля 2005 года – это туристическое агентство, специализирующееся на реализации путешествий, реализуя готовые туристские продукты.

Компания – то универсальное агентство, предоставляющее стандартные услуги туристических агентств, включая заказ авиабилетов и организацию туристических поездок.

Компания является частным предприятием. В настоящее время она изучает возможность привлечения к бизнесу других партнеров, но это решение будет принято после апробирования новых направлений отдыха для туристов.

Виды предполагаемой деятельности по ОКВЭД:

- 1) 92.72 – прочая деятельность по организации отдыха и развлечений, не включенная в другие группировки;
- 2) 52.48.23 – розничная торговля спортивными товарами, рыболовными принадлежностями, туристическим снаряжением;
- 3) 52.63 – прочая розничная торговля вне магазинов.

Руководители и персонал компании являются достаточно квалифицированными специалистами в своем деле, постоянно повышая свой профессиональный уровень, добились от реализации совместных мероприятий значительных успехов.

В настоящее время появилась острая необходимость в организации собственных туристских продуктов, поскольку в условиях настоящего кризиса, кризиса в индустрии туризма, выживание компании возможно только за счет повышения эффективности деятельности за счет собственных стратегических подходов в ее совершенствовании. Для реализации сформированной стратегии по повышению эффективности деятельности компании потребуется открытие дополнительного офиса-филиала на



территории страны, принимающей туристов с целью сопровождения реализованного тура.

Проектная цель компании совпадает с сформулированной миссией компании – стать основным провайдером услуг в сфере рыболовного туризма дальнего зарубежья. Как руководитель компании, так и персонал являются приверженцами активного отдыха на природе, включая не только отдых в лесных массивах и на побережье моря, но и водоемах, специализирующихся на рыбной ловле.

Реализация проекта потребует в первое время, личного, непосредственного участия и апробирования предоставляемого всего комплекса услуг, связанных с переездом, размещением и удовлетворением потребностей в соответствии с интересами, платежеспособностью и опытом как новичков в сфере рыболовного туризма. Для реализации проекта по открытию представительства компании необходимо провести структурирование постановки задач для построения проекта и реализации проекта в ближайшее время (3.1).

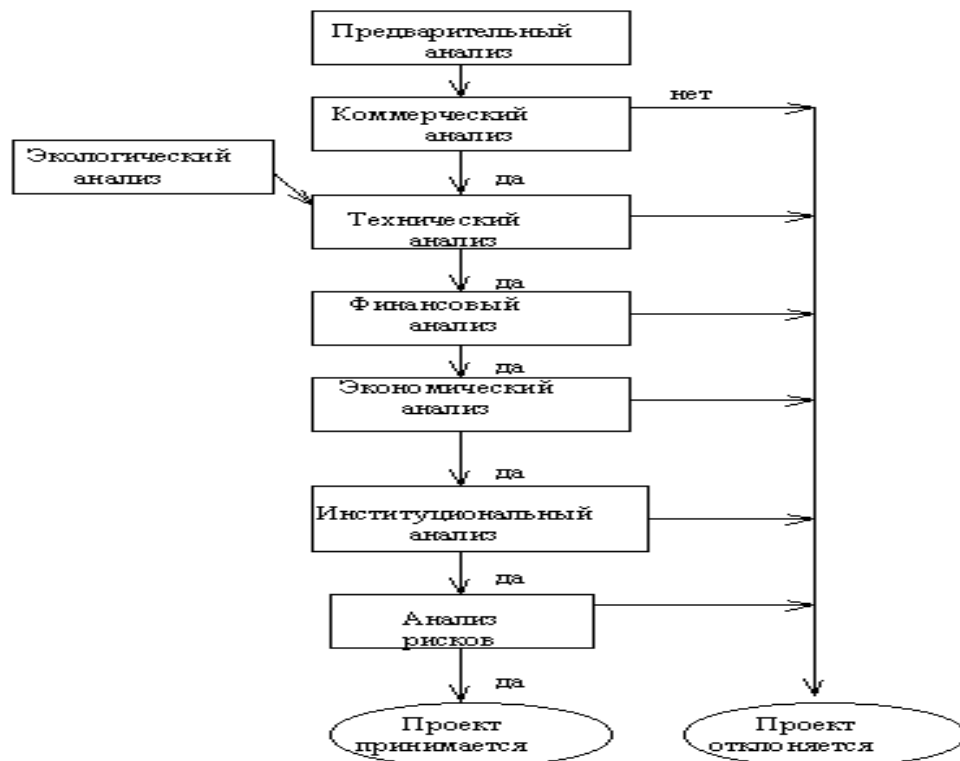


Рис. 3.1. Структурирование постановки задач для построения бизнеса

Результативность и успешность, компании по открытию дополнительного офиса, основана на результатах анализа сегментации рынка туристских услуг и исследованию целевого рынка реализации, как предполагается, это может быть использован – рыболовный туризм в т.ч.:

– позиционировании в качестве специалистов в области рыболовного туризма;

– позиционировании в своих услугах – через рекламу в средствах массовой информации с личным участием;

– организации базы, состоящей из постоянных клиентов (рис.3.2).

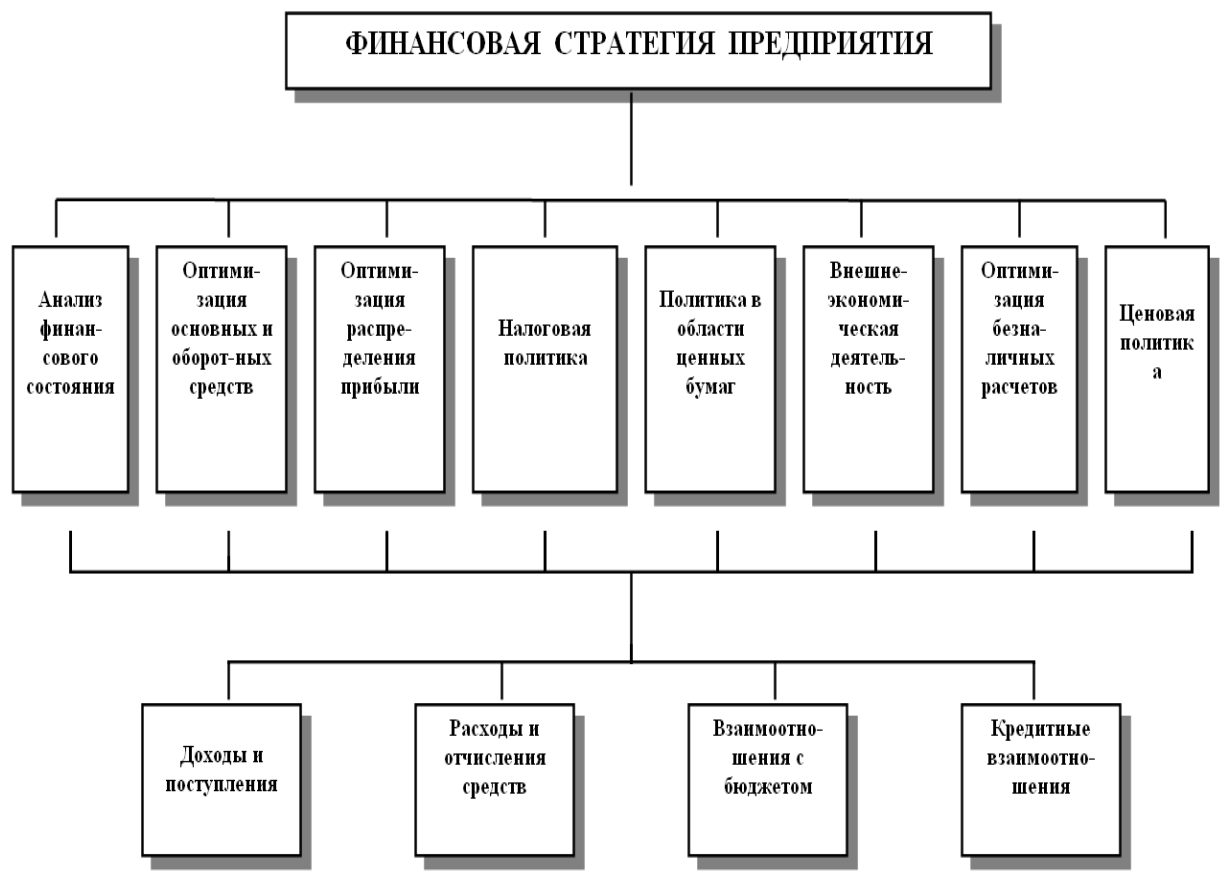


Рис. 3.2. Формирование модели финансовой стратегии центра

Процедура построения бизнеса всегда связана с формированием

капитала. Поэтому компанией будет применена следующая модель создания капитала предприятия, представлена на рисунке 3.3.

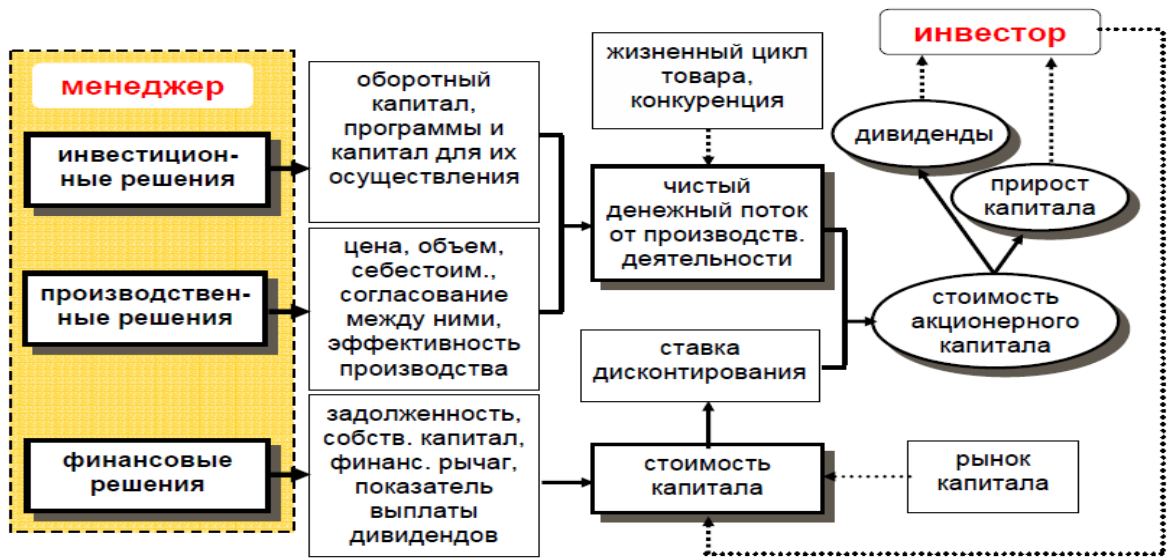


Рис. 3.3. Процесс создания капитала

В процессе работы над проектом, необходимо спрогнозировать построить (рис.3.4):

- общее движение фондовых потоков;
- аналитический обзор основной деятельности в разрезе: цена – объем
- затраты;
- критерии финансирования, как ключевые моменты стратегии.

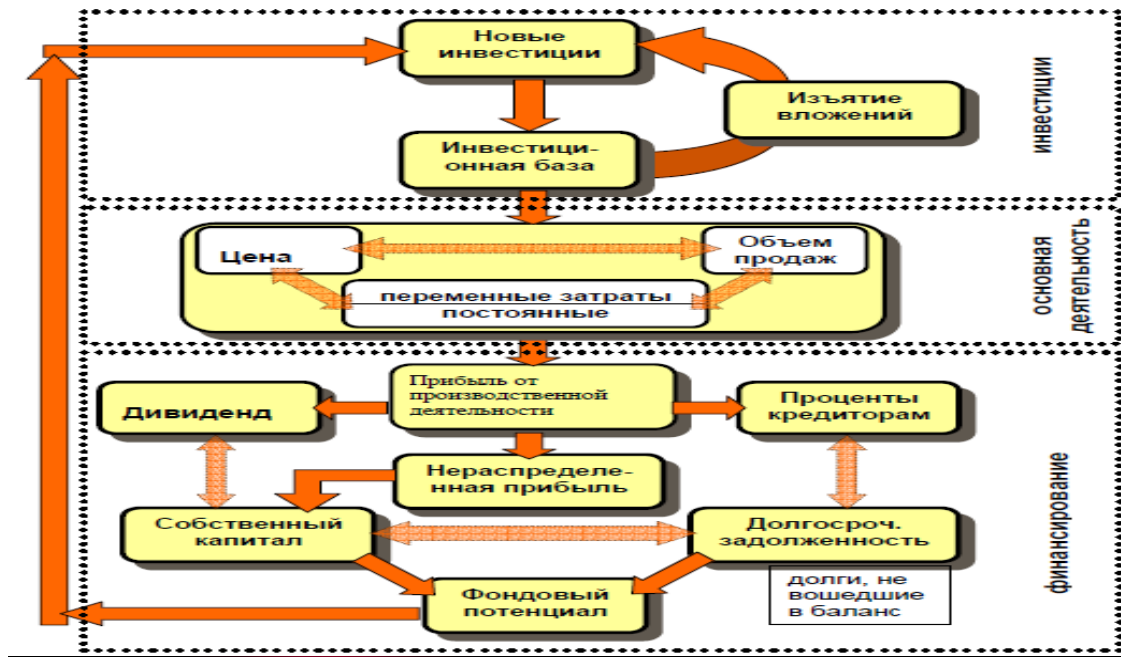


Рис. 3. 4. Сферы взаимодействия создания проектного бизнеса

Построения и принятие строится на основе принятия или не принятия инвестиционных решений, которое определяется:

- оборотным капиталом;
- основными статьями расходов по продвижению предложений на рынок.

Анализ рынка показал коэффициент сезонности, согласно которому, в совокупности с эффективным менеджментом предполагается загруженность представительства (рис.3.5).

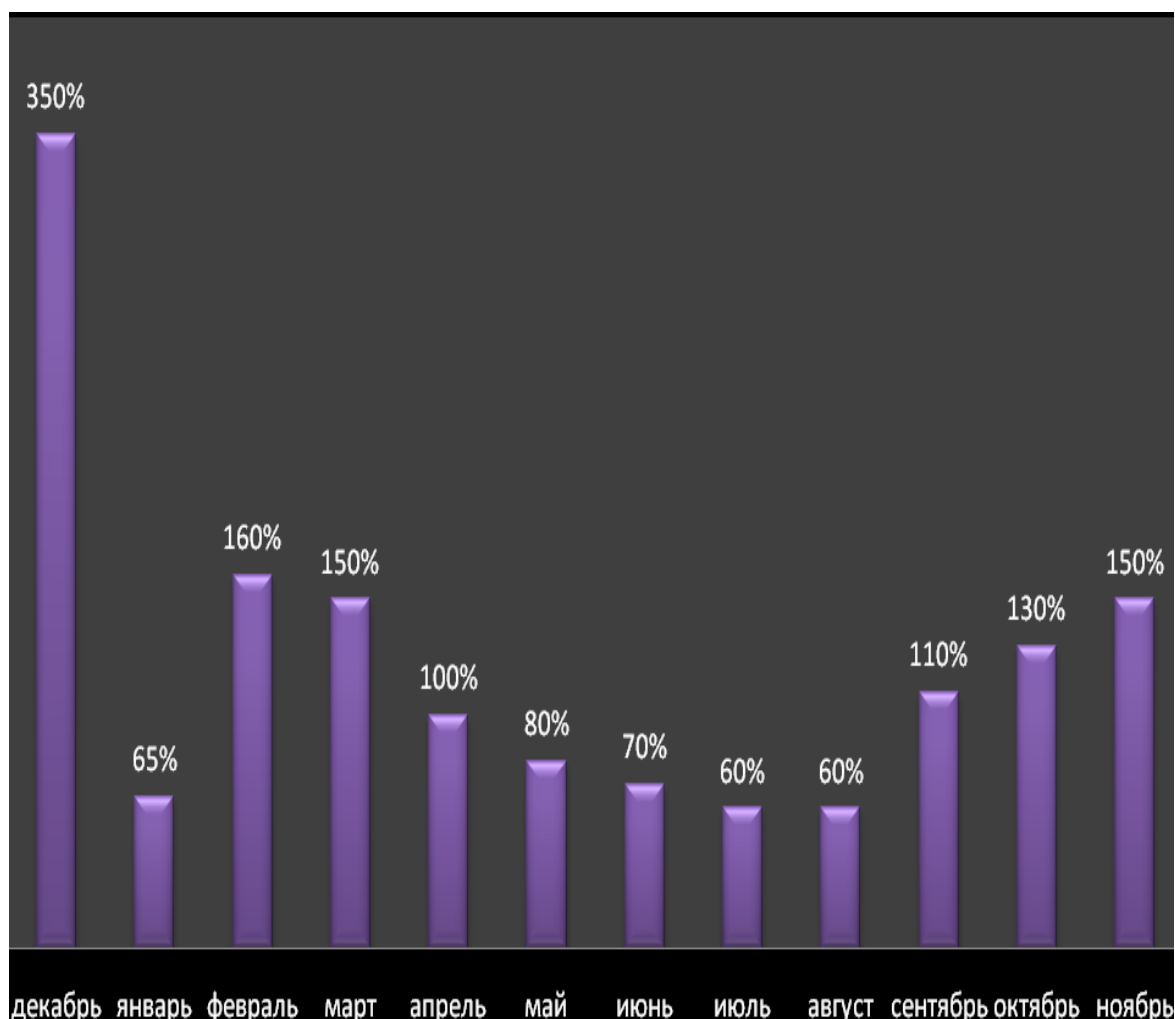


Рис. 3.5. Коэффициент сезонности

Компания ООО «ГРИН» стремится специализировать и дифференцировать свои услуги. По сравнению с остальными компаниями, работающими в этой сфере, цены, предлагаемые компанией, являются вполне конкурентными. Наличие штата квалифицированного персонала, оптимальное расположение и эффективный менеджмент, будут способствовать компании в быстром продвижении на рынке данных услуг, сопровождаясь быстрым развитием и отсутствием конкуренции. Учитывая тот факт, что в Белгородской области нет представительств в данном направлении, нет прямых продаж, то с точки зрения эффективности продаж, предполагается, что на Белгородском рынке туристских услуг, произойдет

рост объема продаж в первый год на 4%, а начиная со второго, на 10% соответственно.

Компания рассматривает ряд возможных вариантов по открытию представительства. Все они расположены на территории дальнего зарубежья. Площади рассматриваемых вариантов варьируют от 80 до 100 кв. м. Компания станет одним из представительств от Белгородского региона в данном направлении. Предполагаемые районы, приобретаемых в аренду гостевых домов, располагают населением порядка от 25 000 до 35000 жителей.

Компания планирует организацию отдыха как отдельных клиентов, так и корпоративных клиентов, ориентируя клиентов на выбор маршрута, а также районов пребывания, обеспечивая в районах отдыха необходимым снаряжением, размещением, а если потребуются, то и анимационным сопровождением. Также, по мере дополнительных пожеланий, может быть организованы посещения различных интересных мест, связанные с какими либо событиями. Кроме того, планируется предоставлять своим клиентам стандартный комплекс услуг, включая заказ авиа-, ж.д. билетов, включая комплексную продажу путевок. К дополнительным услугам относятся помощь в оформлении заграничных паспортов, обеспечение туристов снаряжением, размещением и развлечениями, организация поездок в необычные места.

Компания предлагает клиентам свои знания и опыт, сравнительно невысокие цены и целенаправленную специализацию на отдых, беря на себя обязательство – полное удовлетворение их потребностей.

Решение сосредоточить свое внимание на развитии туризма из так называемых первых рук, компания обосновывает ссылками на экономические показатели, свидетельствующие о повышенном спросе на такие услуги, а также на отсутствие настоящих специалистов в Белгородской области, учитывая, что рынок туризма разделен на две основные категории:

– стандартные;

– индивидуальные. Каждый из этих сегментов рынка требует от туристов индивидуальных предпочтений. Кроме того, такие путешествия, как следует из их названия, сопряжены с отдыхом на природе, что требует повышенного внимания. Стандартные туристические подходы проходят в потоковом режиме, что обеспечивается через реализацию и соблюдение стандартных правил. Исследования рынка показывают, что спрос на туристические услуги растет. Все поставщики, с которыми планирует работать компания, являются профессионалами своего дела и готовы оказать наиболее качественные услуги как при выборе услуг, согласно категории клиентов, так и при организации индивидуальных предложений.

В сфере туристического бизнеса, как и в любой другой отрасли, идет острая конкурентная борьба. Сеть Internet предоставляет агентствам и отдельным людям широкие возможности при выборе маршрутов. Агентства авиакомпаний предлагают билеты со скидкой, создавая повышенную конкуренцию цен. Вследствие этого вновь создаваемые компании должны затрачивать на первом этапе все больше денежных средств. Кроме того, обостренная конкуренция вынуждает мелкие туристические агентства искать узкую специализацию, в которой они могли бы извлекать большие доходы, не вступая в борьбу с крупными туристическими фирмами. Компания выбрала определенную нишу и поэтому придется самостоятельно организовывать туристические поездки и устанавливать контакты со своими клиентами. В этой связи возникает необходимость сбора рекламных материалов о компаниях, транспортных компаниях и т.п. фирмах, предоставляющих услуги в сфере туристического бизнеса. Кроме того, компания должна самостоятельно выпустить рекламный буклет с информацией о своих услугах и разослать их своим потенциальным клиентам. По мере необходимости можно рассылать дополнительные рекламные объявления по почте. Кроме того, следует организовать базу данных о клиентах, сделавших заказ в компании.

Процесс реализации строится на установлении связи с фирмами, предоставляющими услуги в сфере туристического бизнеса. На предварительном этапе согласовано автобусное сопровождение двумя компаниями, что позволит, при установленном количестве продажи мест обеспечить скидку от первоначальной цены до 10% средств за счет туристической надбавки на бронь.

Размещение рекламных объявлений в различных изданиях, позволит опять же установить контакты с потенциальными клиентами в Белгородском регионе. При этом прогнозируется, что в некоторых случаях валовая маржа при заключении контрактов будет подниматься до 25%. Контингент заказчиков будет постоянно расти. По мере своего развития компания будет регулярно размещать рекламные объявления в массовых изданиях и участвовать в выставках. Технология реализации проекта компанией основана на планировании, т.е. использовании общенациональной компьютерной сети заказов через Internet, что позволит клиентам быстро делать правильный выбор и осуществлять заказ. Кроме того, эта система позволит компании повысить эффективность работы с партнерами, а также поддерживать базу данных. В перспективе, планируется открытие дополнительных офисов представительства, что по мере развития рынка туристических услуг, компании позволит выйти на новые сегменты рынка.

Постоянное постижение потенциальных возможностей позволит – стать основным провайдером услуг в сфере указанного направления.

Произведенный допроектный экспресс-опрос позволил выявить следующее:

1) на вопрос «Хотели бы Вы проводить свой отдых на территории лесных массивов вблизи водоемов» – получены ответы: 54% горожан ответили положительно, 18% - отрицательно, остальные не смогли дать однозначного ответа. Из числа тех горожан, которые хотели бы провести свой отдых на природе, готовы ехать на неделю 45%, на выходные дни –



32%, на месяц – 1%, на неопределенный срок – 10%, затруднились ответить 12%;

2) выбирая отдых в дали от туристских центров, жители городов хотели бы получить такие услуги, как:

- проживание (17%);
- сауна/баня (16%);
- ночлег (11%);
- экскурсии (11%), охота (10%);
- сбор ягод, грибов, лекарственных растений (8%);
- рыбалка (7%);
- питание (5%);
- участие в хозяйственной жизни принимающей семьи (5%);
- прочее (10%).

Предлагаемый отдых для горожан ассоциируется:

- с чистым воздухом, тишиной и натуральными продуктами питания (26%);
- получением новых впечатлений и познаний (18%);
- комфортными условиями проживания (18%);
- ощущениями близости и единения с природой (15%);
- возможностями развлечения для детей и проведения досуга для взрослых (14%);
- спокойствием и размеренной жизнью на природе (9%).

Отдыхая, городские жители готовы потратить в сутки на человека:

- около 100 руб. (32%);
- от 2000 и до 10000 руб. (26%);
- свыше 10000 руб. (14%);
- не определились с ответом (28%).

Таким образом, проведенное исследование рынка потенциальных клиентов показало, что направление является по своему предложению

достаточно интересным, а в рамках Белгородского региона – новым направлением.

### **3.2. Экономическое обоснование финансовых затрат проекта**

По предварительным оценкам, объем продаж в течение первого года может достичь уровня до 4 300 000 руб. По мере адаптации и развития представительства, в течении последующих двух лет ожидается рост до уровня 6 000 000 руб.

Открытие представительства создаст определенные преимущества перед другими компаниями и позволит реализовать поставленные цели:

- достигнуть ежегодного роста на уровне не менее 10%;
- организовать рекламу компании в оздоровительных центрах, спортивных клубах;

- к концу третьего года обеспечить 15% продаж через сеть Internet;

- повысить эффективность деятельности.

Главной целью создания филиала является:

- увеличение доходности от бизнеса;
- обеспечение клиентов качественными услугами;
- создание новых рабочих мест;
- привлечение к сотрудничеству независимых инвесторов и кредиторов;
- проникновение на рынок и завоевание доли рынка в первый год работы компании не менее 5%.

Компания планирует создать собственное интернет-представительство, предоставляющее полный комплекс самых современных услуг. Создав WWW представительство в Интернет, компания фактически получает:

- новый неограниченный объем информации, что позволяет представлять подробную информацию туристской фирмы о ее проектах, иллюстрированных фото или другими наглядными материалами, которые могут видеть как потенциальные клиенты, так и партнеры по бизнесу, все это

сопровождается прайс-листом, содержащим неограниченное число позиций.;

– возможность оперативного обновления, что очень важно в условиях России, например, при частой смене цен.

Организация открытия представительства потребует несения первоначальных затрат порядка 2445 тыс. руб. Предполагается, что часть денежных средств буде взята и профинансирована их средств самой компании ООО «ГРИН», а частично возможна обеспечением долгосрочного банковского займа.

Основной затратный механизм определен следующими элементами:

– основными **затратами**. К основным затратам отнесены: аренда помещения, приобретение офисного оборудования, оплата консультантов, оформление страховых полисов, оплата коммунальных услуг и т.д. Приобретение оргтехники и приобретение лицензионных программ;

– основными активами. Основными активами являются деньги и компьютеры;

– займами. Основной займ/кредит, определен суммой в 855 тыс. руб.

Исходя из формирования основного затратного механизма определены постатейные суммы предполагаемых затрат.

Таблица 3.1

Затраты на создание компании

Первоначальные затраты/наименование затрат	Сумма предполагаемых затрат (руб.)
1	2
Юридические расходы	100 000
Канцелярские и офисные товары	25 000
Контракты с авиакомпаниями	900 000
Контракты с базами отдыха	800 000
Компьютеры и сети	220 000

Оборудование для туризма	400 000
Общие затраты	2 445 000
Активы	
Денежные средства	475 000

продолжение табл. 3.1

1	2
Ценные бумаги	450 000
Дебиторская задолженность	490 000
Товарно-материальные запасы	800 000
Другие текущие активы	10 000
Общие активы	2 225 000
Нехватка капитала для начала работы	-220 000

Из таблицы 3.1 видно, что нехватка денежных средств составляет 220000 рублей. Поэтому, компания будет привлекать дополнительно денежные ресурсы для организации открытия филиала.

Поскольку в целом туризм приносит в России порядка 70 млрд. рублей в год, то предлагаемый вид компанией составляет от установленной цифры порядка 12-15 млрд. руб. (табл. 3.2).

Таблица 3.2

Анализ целевого рынка (руб.)

Рыночные сегменты	2013 год	2014 год	2015 год
Любители отдыха на природе в России	9 900 000	10 890 000	11 979 000
Любители отдыха на природе за пределами РФ (предполагаемый район)	115 000	132 250	152 088

реализации предложений в среднем за отдых)			
Internet	3 600 000	4 320 000.	5 184 000
Всего	13 615 000	15 342 250	17 315 088

Стратегическая сегментации целевого рынка позволила установить, что отдых на открытом воздухе привлекает в данный регион большое количество туристов. В расчете на душу населения в этом регионе большее количество жителей предпочитает именно коттеджный отдых на берегу залива, озера.

Целевыми клиентами компании являются следующие группы:

- семейные пары и отдельные заказчики. Эта группа потребителей соответствует демографическому профилю туристов – в возрасте 25–35 лет, женаты (замужем) с доходом от 1 млн. руб. в год;
- группы спортивного/рыболовного туризма. В эти группы входят члены спортивных организаций;
- корпоративные клиенты. Здесь ориентир на местный бизнес, гибкая ценовая, для корпоративных групп политика скидок;
- среднестатистический турист, предпочитающий путешествия, – это мужчина в возрасте от 18 до 34 лет. Однако в категорию туристов входит все больше женщин (некоторые статистические данные свидетельствуют о том, что количество женщин, занимающихся этими видами туризма, составляет 49% потребителей туристического рынка). Как правило, мужчины тратят на это больше денег, чем женщины. Основными клиентами компании являются семейные пары в возрасте от 25 до 35 лет, имеющие детей и годовым доходом выше 1 млн. руб.

Стратегический подход по реализации проекта основан на двух, экономически обоснованных подходах:

- 1) стратегический подход первый. Добиться признания своей деловой марки с помощью эффективной рекламы, маркетинга и продвижения;

2) стратегический подход второй. Увеличить доходы и сократить расходы, организовав группы постоянных и корпоративных клиентов.

В этой связи, после установления сегмента рынка, вариантов стратегических подходов необходимо сформировать область затрат.

Данные о себестоимости приведены в таблице 3.3.

Таблица 3.3

Формирование себестоимости (руб.)


Компания предлагает своим клиентам свои знания и опыт, сравнительно невысокие цены и целенаправленную специализацию на предлагаемом виде туризма, обещая туристам полное удовлетворение их потребностей. Большинство цен на услуги компании определяется рыночными стандартами. Компания стремится поддерживать прибыль на уровне 10% для всех направлений перевозок.

Прибыли, полученные от всех других услуг, предоставляемых компанией, зависят от партнеров, но в среднем ожидаются на уровне 20%. Компания стремится придерживаться политику конкурентоспособного ценообразования. Однако, поскольку компания считается основным поставщиком услуг в сфере направления такого вида туризма, она собирается устанавливать надбавки на свои цены.

Таким образом, проведенный анализ определенного сегмента рынка, анализ потребительского спроса и предпочтений, позволил определить ценовой диапазон на предлагаемые варианты туров, и тем самым определить расположение, район и регион открытия филиала.

### 3.3. Оценка эффективности проекта

Для того чтобы рассчитать эффективность проекта в предыдущих двух параграфах были проведены исследования рыночного учтены сегмента, учтены потребительские предпочтения и на этой основе сформирован предварительный прогноз продаж. Прогноз продаж приводится в таблице 3.4.

Таблица 3.4

Прогноз продаж (руб.)



Стратегическими партнерами компании выступают общероссийские и иностранные компании и предприниматели. Исходя из стратегической направленности, места реализации туристского продукта, следует, что в большей степени рынок реализации туристских продуктов будет привязан к иностранной валюте и ее величине на российском рынке. В этой связи необходимо установить объем предполагаемых затрат. Затраты представлены в таблице 3.5.

Таблица 3.5

Формирование затрат на продажи





--	--	--	--	--

Штатное расписание представлено согласно проводимой плановой компании в этом направлении и, как правило, составлено на период начала реализации проекта по открытию представительства. Пока предполагается, что сформированный штат на протяжении первых двух-трех лет расширяться не будет. Но с учетом имеющихся рисков, предусмотрен еще ряд вариантов по корректированию. Нам начальном этапе штатное расписание представлено в таблице 3.8.

Таблица 3.8

## Штатное расписание


На начальном этапе уровень заработной платы сформирован исходя из заработной платы на Российском рынке услуг. В этой связи, безусловно, будет вариант рассматриваться по мере установления места офисного представительства. Исходя из этого будет разработан стимулирующий механизм надбавок к уровню заработной платы того региона, где будет расположен офис представительства. После установления штатного расписания и определения предварительного фонда оплаты труда, необходимо учесть уровень налогообложения действующий в данном месте.





статей			

По предварительным оценкам увеличение доходности произойдет в третьем квартале. Кроме того, ожидается, что валовая маржа на второй год вырастет с 20% до 22%. Следует отметить, что до момента выхода компании на самоокупаемость прибыль среди участников проектной компании не распределяется.

Запланированный объем движения денежных средств представлен в таблице 3.11. По данным таблицы 3.11 можно отметить, что ожидаемый чистый денежный поток от операционной деятельности будет положительным и значительно увеличит как доход компании, так и положительно повлияет на эффективность деятельности.

Таблица 3.11

## Денежные потоки от операционной деятельности

Наименование	Сумма (руб.)
	14 399 000

Но так как собственных денежных средств компании не хватит то частично придется привлекать инвестиционные ресурсы.

Связано привлечение финансовых ресурсов с не предвиденными затратами, которые представлены в таблице 3.12.

Таблица 3.12

## Инвестиционные затраты (руб.)

Наименование	Сумма

Из данных представленных в таблице 3.12, следует, что ожидаемый чистый денежный поток от инвестиционной деятельности составит порядка



По данным таблицы 3.14 следует, что для обеспечения минимально допустимого объема продаж определено количество установленного объема продаж в количестве 40 единиц.

Графически безубыточный объем продаж определен на рисунке графика 3.6.

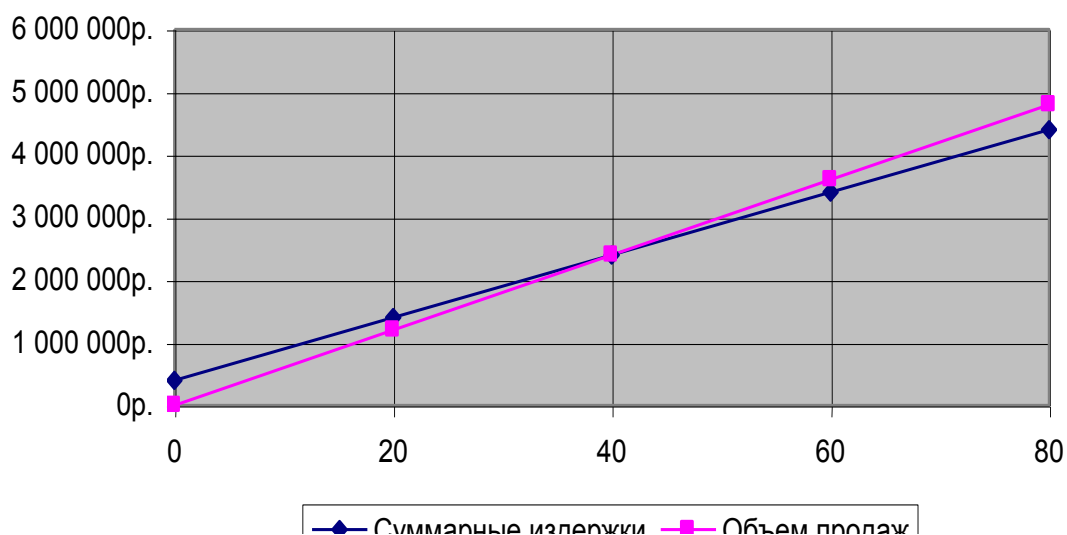


Рис. 3.6. Безубыточный объем продаж

Средняя цена за единицу проданной услуги, туристского продукта установлена в размере от 60000 рублей, что определяет общий размер объема продаж в стоимостном выражении в размере 2400000 рублей.

Итоговые финансовые показатели представлены в таблице 3.15.

Таблица 3.15

#### Основные показатели проекта

Название	Как считать	Результат
1	2	3


1		

Таким образом, реализация данного проекта предусматривает вложение денежных средств в представительство, обладающее оригинальной концепцией, стратегией развития которого является создание механизма высококачественного обслуживания покупателей и востребованного сервиса в т.ч. и он-лайн продаж туров.

Согласно расчетным данным, в течение всего периода деятельности предприятие будет получать достойный объем прибыли, который может служить гарантом доходности данного вида бизнеса. Обеспечением запланированных объемов продаж будет служить активная позиция предприятия на рынке, реализация грамотной программы продвижения, использование успешного мирового опыта в построении системы работы предприятия. Проведенный анализ рынка говорит о том, что сегмент, на который ориентирована деятельность предприятия в новом направлении, на сегодняшний день позволяет рассчитывать на быстрое завоевание рынка и формирование устойчивого спроса на услуги компании.

Анализ показал высокую эффективность проекта и выход на плановые показатели уже в первый год деятельности, что позволяет сделать вывод, что проект является инвестиционно-привлекательным. Несмотря на риски, сопутствующие открытию представительства, особенно работающего не по



франшизе и не использующее известных марок в названии, благодаря слаженной работе коллектива, обладающего высоким профессионализмом представляется целесообразным открыть представительство, тем самым повысить эффективность деятельности компании.

### **Заключение**

Обобщая методы и формы расчета эффективности деятельности предприятий индустрии туризма следует, что ключевым звеном в решении проблем отрасли, отправной точкой развития отечественной индустрии туризма в условиях рыночных отношений является эффективное функционирование предприятий, занимающихся туристской деятельностью. Высокая эффективность необходима для выживания и процветания туристской фирмы, находящейся в условиях жесткой конкуренции.

Полученный успех позволяет туристской фирме получить доход, необходимый для того, чтобы оплатить кредиты, вознаградить персонал и получить прибыль, удовлетворяющую владельцев и инвесторов. Отдельную туристскую фирму можно рассматривать как модель системы, которая требует вложений и затем дает желаемый результат на выходе.

Расчет и использование показателей эффективности в совокупности позволяют всесторонне и углубленно исследовать экономическую эффективность финансово-хозяйственной деятельности предприятий туризма.

В работе предложено оценку эффективности деятельности предприятия проводить в соответствии со следующими направлениями:

- 1) определять сезоны, в которых предприятие предполагает осуществлять свою деятельность;
- 2) рассчитывать себестоимость и стоимость туристского пакета в каждом сезоне;
- 3) прогнозировать предполагаемое количество туристов в каждый сезон;

4) осуществлять калькулирование затрат и дисконтировать результаты (выручку) для каждого сезона отдельно и находить общие результаты за планируемый период;

5) определять показатели эффективности деятельности предприятия посредством соотношения прибыли и затрат.

Поскольку такой показатель, как рентабельность характеризует прибыльность, доходность, финансовый результат хозяйственной деятельности туристского предприятия, то для характеристики эффективности применяемых ресурсов и текущих затрат на туристском предприятии целесообразно использовать рентабельность, как показатель, отражающий уровень прибыльности относительно определенной базы (предприятие рентабельно, в случае, когда суммы выручки от реализации туристских продуктов достаточны не только для покрытия затрат, но и для образования прибыли). Наиболее общую оценку уровня экономической эффективности деятельности предприятия дают показатели рентабельности авансированного и собственного капитала, а их рост в динамике рассматривается как положительная тенденция. На практике туристские организации наиболее часто используют показатель рентабельности затрат, который носит обобщающий характер, при этом, показатели рентабельности, связывая результативность текущей деятельности (чистую или другой вид прибыли) с имеющимися хозяйственными средствами или финансовыми ресурсами, отражают результативность всего бизнеса.

Исследуемая компания ООО «ГРИН» образована в феврале 2005 года, деятельность осуществляется в форме общества с ограниченной ответственностью и представляет собой организационно-правовую форму для достижения определенной коммерческой цели.

По результатам анализа компании предложено:

1) сократить текущую кредиторскую задолженность организации, в том числе за счет изменения источников финансирования в пользу долгосрочных заимствований;

2) снизить долю менее ликвидных активов (внеоборотных, запасов, дебиторской задолженности), переведя их в более ликвидные – денежные средства на расчетном счете или в краткосрочных депозитах, уменьшить период отсрочки платежей для покупателей (повысить оборачиваемость дебиторской задолженности).

Для улучшения и повышения эффективности деятельности компании, а так же с целью повышения качества и оптимальности предлагаемых услуг, предлагается использование поэтапного ее планирования и отбора.

Целью поэтапного моделирования идей является наиболее полное установление и определение вариантов оптимальных позиций рассматриваемых компанией для повышения эффективности деятельности.

В настоящее время появилась острая необходимость в организации собственных туристских продуктов, поскольку в условиях настоящего кризиса, кризиса в индустрии туризма, выживание компании возможно только за счет повышения эффективности деятельности за счет собственных стратегических подходов в ее совершенствовании. Для реализации сформированной стратегии по повышению эффективности деятельности компании предложено открытие дополнительного офиса-филиала.

Проектная цель – стать основным провайдером услуг в сфере рыболовного туризма дальнего зарубежья. Для реализации проекта по открытию представительства компании было проведено структурирование постановки задач для построения проекта и реализации проекта.

Результативность и успешность, проекта по открытию дополнительного офиса, обоснована результатами проведенного анализа по сегментации рынка туристских услуг и исследования целевого рынка реализации. Несмотря на риски, сопутствующие открытию представительства, особенно работающего не по франшизе и не использующее известных марок в названии, благодаря слаженной работе коллектива, обладающего высоким профессионализмом представляется целесообразным открыть представительство, тем самым повысить

эффективность деятельности компании. Анализ предлагаемого проекта показал высокую его эффективность и выход на плановые показатели уже в первый год деятельности, что позволяет сделать вывод, что проект является инвестиционно-привлекательным.