

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( Н И У « Б е л Г У » )

**ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ**

**Кафедра «Бухгалтерский учет и аудит»**

**ПЛАНИРОВАНИЕ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
ПРЕДПРИЯТИЙ НА ОСНОВЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ БИЗНЕС-ПЛАНА**

**Выпускная квалификационная работа**

**студентки очной формы обучения  
направления подготовки 38.03.06 Торговое дело  
профиль «Коммерция»  
4 курса группы 06001217  
Величко Яны Викторовны**

Научный руководитель:  
к.э.н., доц. Калуцкая Н.А.

БЕЛГОРОД 2016

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ.....	
1.1. <u>Понятие коммерции и бизнес-планирования, их структура.....</u>	<u>6</u>
1.2. <u>Бизнес-планирование и его значение в стратегическом управлении фирмой.....</u>	<u>18</u>
2. <u>ИССЛЕДОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ</u>	<u>ООО</u>
<u>«М.К.С.» НА ОСНОВЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ БИЗНЕС-ПЛАНА.....</u>	
2.1. <u>Организационная характеристика компании ООО «М.К.С.» .....</u>	<u>24</u>
2.2. <u>Анализ показателей финансово-хозяйственной деятельности компании ООО «М.К.С.» .....</u>	<u>34</u>
2.3. Особенности формирования бизнес-плана ООО «М.К.С. ».....	39
3. <u>СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ</u>	<u>ООО</u>
<u>«М.К.С.».....</u>	
3.1. <u>Характеристика внедрения проекта Project Expert в деятельность</u>	<u>ООО</u>
<u>«М.К.С. ».....</u>	<u>47</u>
3.2. Экономическое обоснование внедрения проекта и его эффективность...54	
<u>ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....</u>	<u>.62</u>
<u>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....</u>	<u>66</u>
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	70

### ВВЕДЕНИЕ

В условиях современной экономической ситуации страны одним из главных элементов бизнеса является система организации коммерческой деятельности. Основу формирования рыночных отношений в России составляет

стабилизация коммерческой деятельности предприятий. В ключевых аспектах, у представителей науки и практики, мнения по этому поводу не слишком расходятся. Однако, ни в официальных источниках, ни в экономической литературе нет единого определения сущности и содержания «коммерческая деятельность».

На сегодняшний день существует множество подходов к определению коммерческой деятельности. Практически все из них определяют коммерцию как деятельность предпринимательства, либо торговли. Ей присущ высокий динамизм, который объясняется изменениями внешней и внутренней экономической ситуации, нововведениями в процессе торговли, а также финансовым состоянием предприятия. Коммерческая деятельность предприятий торговли развивается с учетом изменений, происходящих в экономике страны.

В формировании рыночных отношений воздействие коммерческой деятельности усиливается. Она оказывает непосредственное влияние, как на эффективность производства, так и на различные показатели деятельности предприятия: объем реализации товара, уровень коммерческих издержек, показатели оборачиваемости и ряд других.

Предприятия торговли занимают львиную долю рынка. На их количество оказывают влияние экономические, политические и социальные факторы. Чем более рынок насыщен товарами, тем большей является конкуренция предприятий, предоставляющих эти товары. Конкуренции в торговле избежать невозможно. Она является стимулом для усовершенствования. Законы рынка подобны закону Чарльза Дарвина: «Выживает сильнейший». Те торговые предприятия, которые не выдерживают конкуренции, уходят с занимаемых позиций.

Коммерческая деятельность предприятия – это главный комплекс всей деятельности фирмы. Работа коммерческих служб оценивается с помощью различного рода показателей. Однако основным показателем, отражающим

эффективность работы предприятия, является прибыль. Поэтому коммерческая деятельность определяется, как деятельность, направленная на получение прибыли. Это определение является наиболее распространенным и отражает основной принцип коммерческой деятельности.

Актуальность исследования темы выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что планирование, организация и управление коммерческой деятельностью предприятия являются наиболее важными элементами системы взаимодействия торгового предприятия и потребителя как субъектов экономических отношений. Современная экономическая ситуация в России предполагает, что все торговые организации вынуждены постоянно эволюционировать. Эта необходимость вызвана инновациями в сфере продаж и прогрессирующего бизнеса, а также насыщением абсолютно всех рынков товарами и услугами в такой мере, что компаниям приходится буквально бороться за покупателей. Это привело к тому, что каждая фирма старается усовершенствоваться. Исходя из сложившейся ситуации, главной задачей любого предприятия становится повышение эффективности работы коммерческих служб и разработка бизнес-планирования предприятий.

Целью написания выпускной квалификационной работы является изучение организации коммерческой деятельности ООО «М.К.С.» на основе использования бизнес-плана и определение рекомендаций по ее совершенствованию.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- сформировать общее представление о коммерческой деятельности как неотъемлемой части деятельности предприятия;
- рассмотреть функции и задачи коммерческой деятельности;
- изучить организационно-экономическую характеристику ООО «М.К.С.»;
- ознакомиться с бизнес-планом ООО «М.С.К.»;

- раскрыть сущность и принципы бизнес - планирования;
- провести анализ коммерческой деятельности ООО «М.К.С.»;
- разработать практические рекомендации, способствующие совершенствованию коммерческой деятельности предприятия на основе использования бизнес-плана.

Объектом исследования является компания ООО «М.К.С.».

Предмет исследования – бизнес-план компании и методы, осуществляющие коммерческую деятельность ООО «М.К.С.».

Теоретической базой написания работы послужили работы отечественных и зарубежных авторов: Акуленок Д. Н., Блэквелл Э., Грибалев Н. П., Коссов В. В., Липсиц И. В., Маниловский Р. Г., Пелих А. С., Попов В. М., Сергеев А. А., Уткин Э. А, Хейзелгрэн Б., Циферблат Л. Ф., Черняк В. З. и др.

В данной выпускной квалификационной работе использовались следующие методы познания: статистический, логический, индуктивный, дедуктивный, научного наблюдения и описательный метод. Использование данных методов позволяет более широко и подробно исследовать тему дипломной работы.

Информационной базой послужили данные бухгалтерской отчетности: «Бухгалтерский баланс» и «Отчет о финансовых результатах» за период 2013-2015 гг., а также устав ООО «М.К.С.» и внутренняя документация.

Дипломная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

## **1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ**

### **1.1. Понятие коммерции и бизнес-планирования, их структура**

Организация нового бизнеса всегда требует серьезной и основательной подготовки. Начиная свою деятельность, каждый предприниматель должен ясно представлять потребность на перспективу в финансовых, трудовых, и интеллектуальных ресурсах, источниках их получения, а также уметь четко рассчитать эффективность использования ресурсов в процессе работы фирмы.

Совокупность предприятий торговли в рыночной экономике образует свой сектор. Данный сектор, как известно, принимает форму сектора коммерческих отношений, т.к. каждый продукт труда, предлагаемый предприятиями, обязательно продается или покупается.

Термин «коммерция» происходит от латинского слова *commercium* – торговля. Однако такое толкование термина является слишком узким и явно недостаточным для выяснения понятия и сущности коммерческой деятельности.

Согласно определению из Толкового словаря В.И. Даля под коммерцией подразумевается торг, торговые обороты, купеческие промыслы [8, с. 256]. Однако такое определение коммерции, в связи с развитием торговли и торговых процессов, не отвечает современным реалиям.

В настоящее время в научной и экономической литературе существуют различные определения коммерческой деятельности:

- коммерческая деятельность – товарно-денежный обмен, в процессе которого товары от поставщика переходят в собственность торгового предприятия с ориентацией на потребности рыночного спроса;
- коммерческая деятельность – оперативно-организационная деятельность по осуществлению операций обмена товарно-материальных ценностей в целях удовлетворения потребностей населения и получения прибыли;
- коммерческая деятельность – это сложная оперативно-организационная система, направленная на обеспечение совершения процессов купли-продажи с учетом текущих и перспективных рыночных изменений в целях полного,

качественного и своевременного удовлетворения спроса населения и получения прибыли.

Профессор Виноградова С.Н. отмечает, что коммерческая деятельность – товарно-денежный обмен, в процессе которого товары от поставщика переходят в собственность торгового предприятия с ориентацией на потребности рыночного спроса [6, с. 15].

Экономист Протасов В.Ф. считает, что коммерческая деятельность – все то, что обеспечивает максимальную выгодность торговой сделки для каждого из партнеров при первоочередном учете интересов и запросов потребителей [28, с. 55].

Помимо торговли коммерческая деятельность подразумевает еще целый комплекс инвестиционной, производственной, заготовительной, строительной и предпринимательской деятельности.

Ф.Г. Панкратов трактовал понятие «коммерческая деятельность» следующим образом: экономическая деятельность хозяйствующего субъекта, которая осуществляется за счет собственных или заемных средств и связана со сделками купле-продаже, ценных бумаг и операциями по реализации работ и услуг для получения прибыли. В своей книге он описывал коммерческую деятельность, как «получение денег из денег» [21, с. 64].

Существует множество предприятий, занимающихся коммерческой деятельностью. Основная цель коммерческой деятельности – получение прибыли. Как известно прибыль – двигательная сила рынка. Как сказал экономист В. Богачев «Стимулирующая роль прибыли подобна морковке, подвешенной перед мордой осла: он все время тянется за нею, но не может достать и поэтому все время идет вперед. Как только морковка попадет в пасть осел остановится. Так же и рынок: если продавец сумеет поднять цену, превратить прибыль из желанной цели в свершившийся факт, возложить на покупателя оплату не только необходимых издержек, но еще и дополнительных доходов, рынок перестает стимулировать производство» [5, с. 46].

При исследовании сущности коммерческой деятельности возникает необходимость в рассмотрении ее структуры (рис.1.1).

Системная основа коммерческой деятельности включает следующие основные элементы:

- информационное обеспечение;
- работа по оптовым закупкам товаров;
- формирование ассортимента;
- рекламно-информационная деятельность по сбыту товаров.



Рис.1.1. Структура коммерческой деятельности

Структурирование коммерческой деятельности – основа ее эффективности.

При всем многообразии форм предпринимательской деятельности существуют основные положения, которые применяются практически во всех областях коммерческой деятельности и для разных фирм. Они необходимы для того, чтобы фирма могла своевременно подготовиться и обойти потенциальные

трудности и опасности, тем самым уменьшить риск в достижении поставленных целей. В итоге составляется бизнес-план.

Бизнес-план включает в себя всю информацию о предприятии, описывает его основные задачи, описывает затраты и вероятные трудности, с которыми может столкнуться предприятие на начальном этапе. Бизнес-план не гарантирует точное следование цели: цели могут быть скорректированы по мере поступления дополнительной информации и приобретения дополнительного опыта.

Основная цель бизнес-плана – достижение компромисса между тем, что предприятие хочет и что может достичь.

Термин «бизнес-план» в переводе с английского означает план предпринимательской деятельности, имеющий две составляющие: бизнес и план.

Однако В. З. Черняк отмечает: «Оказалось, что простого перевода на русский язык известных во всем мире терминов и понятий для нас недостаточно, а западные методики без учета нашей специфики не работают. Зато возникает эффект «испорченного телефона»: искажается смысл, теряются ориентиры. Приходится удивляться разнообразию определений такого, в общем-то, традиционного для рыночной экономики документа, как бизнес-план, его значения, структуры и методов разработки» [45, с. 11].

В.З. Черняк предлагает несколько формулировок определения «бизнес-план»:

- бизнес-план – это необходимый в рыночных условиях документ, который описывает все основные аспекты будущей коммерческой организации, анализирует все проблемы, с которыми она может столкнуться, а также определяет способы решения этих проблем;

- бизнес-план – инструмент технического, организационно-экономического, финансового, управленческого обоснования дела, включая

взаимоотношения с банками и инвестиционными, сбытовыми организациями, посредниками, потребителями;

- бизнес-план – основной документ, на основании которого партнеры и инвесторы дают деньги;

Профессор Баринов В.А. трактует понятие бизнес-план, как план предпринимательской деятельности фирмы, организации; в условиях рыночной экономики необходимый инструмент технико-экономического обоснования и организации дела, включая взаимоотношения с банками и инвестиционными, сбытовыми организациями, посредниками, потребителями [3, с.23].

В отечественной и зарубежной экономической литературе существует множество трактовок термина «бизнес-план».

Горфинкель В.Я. считает, что «бизнес-план – это объективная оценка собственной предпринимательской деятельности предприятия и в то же время необходимый инструмент проектно-инвестиционных решений в соответствии с потребностями рынка в сложившейся ситуации» [10, с. 14].

Для достижения успеха в любом деле, нужно планировать каждый свой шаг. Аналогичная ситуация происходит и в бизнесе. Для того чтобы получить желаемый результат и не потерять вложенные средства, при реализации нового проекта необходимо тщательно проработать и спрогнозировать развитие событий на всех его этапах.

Бизнес-план используется независимо от масштабов, сферы деятельности и организационно-правовой формы предприятия. Бизнес-план представляет собой постоянный документ; он систематически обновляется, в него вносятся изменения, связанные как с переменами, происходящими внутри фирмы, так и изменениями на рынке, где действует фирма, и в экономике в целом.

Бизнес-план увязывает внутрифирменный и микроэкономический анализы, проводимые специализированными научными организациями.

В практике планирования деятельности предприятия выделяют несколько типов бизнес-планов (рис.1.2), в зависимости от задач, поставленных предприятием.

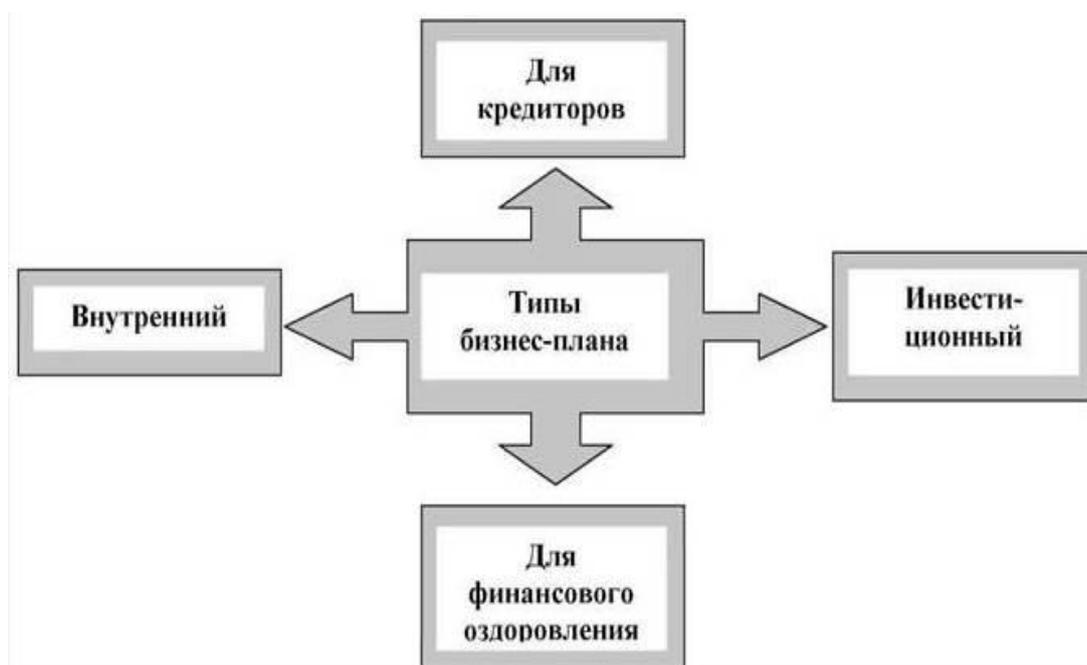


Рис.1.2. Основные типы бизнес-планов

Производственный (внутренний) бизнес-план необходим для планирования и прогнозирования деятельности предприятия; для определения целей развития в предстоящем плановом периоде и для решения проблем, с которыми предприятие сталкивается при реализации своих целей, и определения путей их преодоления с наименьшими затратами. Производственный бизнес-план позволяет убедиться, что все тщательно спланировано и целесообразно с точки зрения финансового, материального обеспечения, а также и трудовых отношений с учетом прошлой деятельности, с учетом конъюнктуры рынка.

Инвестиционный бизнес-план является инструментом для привлечения инвесторов. Он предусматривает все то, что связано с такой экономической категорией, как инвестиции (капитальные вложения). К инвестиционному плану относится строительство, изменение технологии производства. Инвестиционный план максимально учитывает интересы кредиторов –

своевременные выплаты о процентам и обеспечение возврата кредита. Многие инвестиционные структуры и банки разработали формы инвестиционных бизнес-планов и их стандарты.

Бизнес-план финансового оздоровления – это бизнес-план, составляемый предприятием, которое находится в состоянии неплатежеспособности. Такой бизнес-план предполагает финансовое оздоровление предприятия в период наблюдения или внешнего управления его имуществом. Бизнес-план финансового оздоровления утверждается после длительного периода согласования всех нюансов с кредиторами и с собственниками предприятия. Порядок согласования, структура бизнес-плана и методика его составления разработаны и утверждены Федеральным управлением по делам о несостоятельности (банкротстве) предприятий.

Бизнес-план для получения кредитов с целью пополнения оборотных средств предприятия. Данный план применяется для широкомасштабных проектов и развития действующего производства с помощью его реализации.

Таким образом, бизнес-план предполагает оценку собственной предпринимательской деятельности фирмы и целевую оценку конъюнктуры рынка. Он является программой действий предпринимателя, необходимым рабочим инструментом проектно-инвестиционных решений и внутрифирменного планирования, используемым во всех сферах предпринимательства. Он актуален как для вновь создаваемых, так и для действующих фирм.

Бизнес-план является одним из составных документов, определяющих стратегию развития фирмы. Вместе с тем он базируется на общей концепции развития фирмы, более подробно разрабатывает экономический и финансовый аспекты фирмы, дает экономическое обоснование конкретным мероприятиям. Визуально использование бизнес-плана представлено на рисунке 1.2.



Рис.1.2. Схема использования бизнес-плана

Бизнес-план позволяет решать целый ряд задач, основными из которых являются следующие:

- обоснование экономической целесообразности направлений развития фирмы, целевые рынки, состав и показатели товаров и услуг, а также место, которое фирма может занять на этих рынках;
- проанализировать наличие производственных ресурсов, резервов, которые могут быть задействованы, определить необходимые объемы финансирования;
- предусмотреть трудности и проблемы, с которыми придется столкнуться руководству и коллективу фирмы в процессе осуществления планируемого проекта;
- выявить обеспеченность фирмы квалифицированными кадрами и распределять обязанности со всей полнотой несения ответственности за исполнение;
- оценить финансовое положение в соответствии с намеченными планами, реальность достижения целей с помощью собственных средств и возможность получения кредита со стороны;

- определить состав маркетинговых исследований по изучению рынка, разработке каналов сбыта, мероприятий по рекламе и пр.

Каждая задача может быть решена только во взаимосвязи с другими.

Основной центр бизнес-плана – концентрирование финансовых ресурсов.

Бизнес-план оценивает ситуацию, как внутреннюю среду фирмы, так и внешнюю. Предпосылкой разработки эффективного плана предприятия является анализ внешней и внутренней среды (рис. 1.3).

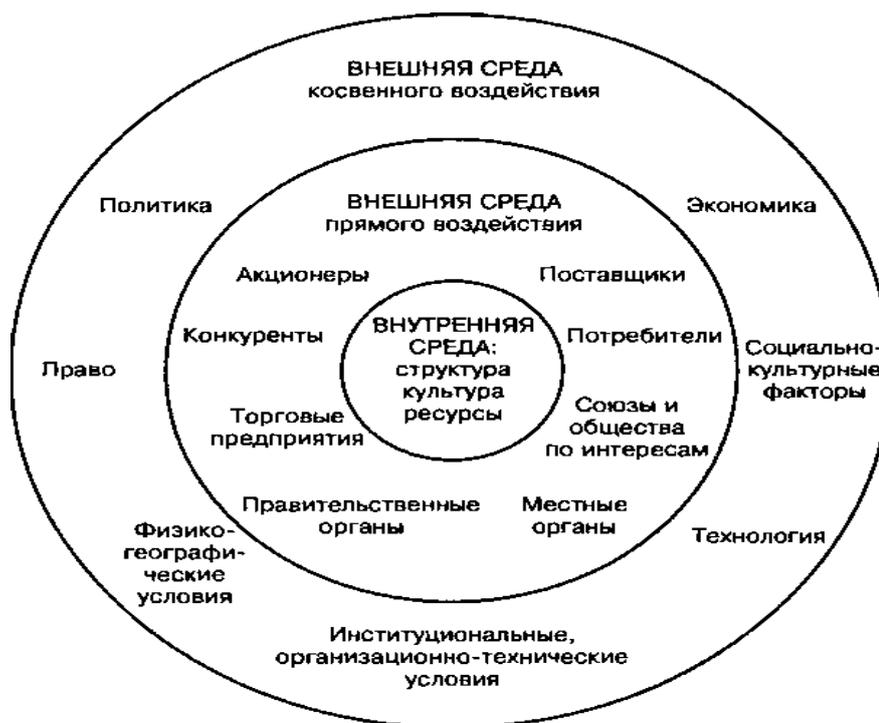


Рис.1.3. Анализ внешней и внутренней среды

Анализ внешней среды представляет собой процесс, посредством которого, предприниматель или менеджер оценивает внешние опасности и возможности, которые могут затруднить или помочь достижению поставленных целей.

Целью разработки бизнес-плана является необходимость долговременного или краткосрочного планирования, которое осуществляется на базе изучения потребностей рынка и принятия решений по его дальнейшему освоению, собственному развитию фирмы. Но обойтись без него невозможно

вовсе, если фирма принимает решение об открытии нового дела, при освоении производства нового продукта либо полном перепрофилировании деятельности, когда особенно велика потребность в инвестициях, и при выходе на внешний рынок.

Однако поскольку товары и технологии, в конечном счете, обычно устаревают, несмотря на то, что запросы рынков могут оставаться неизменными довольно длительное время, вопрос о необходимости бизнес-планирования фактически может иметь исключительно положительный ответ. Более того, как отмечают зарубежные авторы, «важность планирования переоценить невозможно».

В процессе бизнес-планирования основную роль играют разработка и реализация бизнес-плана предпринимательского проекта, бизнес-плана развития фирмы.

По словам русского экономиста Орлова А.Ю. «научно-разработанный бизнес-план является в руках предпринимателя тем компасом, который позволяет ему найти свой путь в будущем море бизнеса и без больших потерь привести свой корабль (бизнес) к желанному берегу удачи» [19, с. 36].

Целью бизнес-плана является максимальное выполнение поставленных задач. Для бизнес-плана важна не только их постановка, но обязательно их последующая реализация. Без данных условий разработка бизнес-планов, в сущности, теряет смысл. Важно не только планировать, но и выполнять намеченные цели. Бизнес-план должен быть руководящим документом, обеспечивающим эффективность деятельности.

Практика российских компаний убедительно свидетельствует о необходимости бизнес-планирования как инструмента, способствующего повышению эффективности предпринимательства, его стабилизации.

Бизнес-план является особой формой планирования, которая определяет цели и задачи предприятия, их содержание, а так же время и пути их

достижения. Бизнес-план можно использовать в качестве средства привлечения необходимых ресурсов.

Экономист Просветов Г.И. в своих трудах говорит о том, что бизнес-план выступает как объективная оценка собственной предпринимательской деятельности фирмы и в тоже время необходимый инструмент проектно – инвестиционных решений в соответствии с потребностями рынка [27, с. 41]. В нем характеризуются основные аспекты коммерческого предприятия, анализируются проблемы, с которыми оно столкнется, и определяются способы их решения.

Следовательно, бизнес-план – одновременно поисковая, научно – исследовательская и проектная работа. В связи с тем, что бизнес-план представляет собой результат исследований и организационной работы, имеющей целью изучение конкретного направления деятельности фирмы (продукта или услуг) на определенном рынке и в сложившихся организационно-экономических условиях, он опирается на:

- конкретный проект производства определенного товара (услуг) – создание нового типа изделий или оказание новых услуг (особенности удовлетворения потребностей и т.д.);
- всесторонний анализ производственно-хозяйственной и коммерческой деятельности организации, целью которой является выделение ее сильных и слабых сторон, специфики и отличий от других аналогичных фирм;
- изучение конкретных финансовых, технико-экономических и организационных механизмов, используемых в экономике для реализации конкретных задач.

Бизнес-план как и всякий документ имеет свою общепринятую структуру, несмотря на то, что каждый бизнес уникален по своему и живет по собственным законам (рис.1.4). Структура бизнес-плана требует четкой последовательности в изложении общепринятых пунктов, подразумевает лаконичность, простоту и четкость изложения.



Рис.1.4. Структура бизнес-плана

Как правило, в структуре бизнес-плана предусматриваются разделы, в которых раскрываются основная идея и цели бизнеса, характеризуется специфика предприятия, дается оценка рынка и устанавливается стратегия поведения фирмы на определенных рыночных сегментах, определяется организационная и производственная структура, формируется финансовый проект дела, включая стратегию финансирования и предложения по инвестициям.

Сама структура бизнес-плана не должна быть жесткой. Нет необходимости и слепого копирования его содержания из зарубежного опыта. Следует отметить, что и переводная литература по данной тематике, которой в последние годы в нашей стране издано огромное количество, этого не рекомендует, а лишь предлагает придерживаться некоторого образца, разработанного на основе анализа огромного множества планов. Структура бизнес плана «может видоизменяться в зависимости от ваших потребностей» – такие рекомендации можно встретить практически в любом издании.

## 1.2. Бизнес-планирование и его место в стратегическом управлении фирмой

Экономисты многих стран обращали свое внимание на то, что отсутствие планов на предприятиях сопровождается несвоевременной переменной ориентации, колебаниями, ошибочными маневрами. Это является причиной плохого состояния дел или краха фирмы в целом.

Как показала практика, применение планирования создает следующие важные преимущества:

- возможность предвидения будущих благоприятных либо неблагоприятных условий;
- предостерегает от возможных проблем;
- стимулирует сотрудников к реализации своих решений в дальнейшей работе;
- улучшает координацию действий в организации;
- обеспечивает фирму необходимой информацией;
- способствует более рациональному распределению ресурсов;
- улучшает контроль в организации.

Для российских предприятий можно очертить две сферы, нуждающиеся в применении планирования: новые частные фирмы и государственные, ныне приватизированные предприятия.

Вновь возникшие частные фирмы. Бурный процесс накопления капитала привел к увеличению и усложнению деятельности многих из этих фирм, а также к возникновению других факторов, создающих потребность в формах планирования, адекватных современному рыночному хозяйству.

Главная проблема, связанная с применением планирования в этой сфере – это недоверие к формальному планированию.

Для государственных и бывших государственных, ныне приватизированных, предприятий функция планирования является

традиционной. Однако их опыт планирования относится в основном к периоду централизованно управляемой экономики. Поэтому, как и организациям первого типа, государственным приватизированным предприятиям необходимо заново осваивать опыт внутрифирменного планирования.

Бизнес план – это именно то, с чего необходимо начинать любой успешный бизнес-проект. Это требуется как для общего увеличения КПД предприятия, так и для развития и планирования повышения отдачи от каждого отдельно взятого сотрудника.

И именно для этого составляется бизнес-план, являющийся важнейшим фактором в успешной работе предприятия. В жестких условиях рыночной конкуренции бизнес-план позволяет быстро реагировать на изменения, происходящие как на самом предприятии, так и за его пределами.

Для построения прибыльного бизнеса необходима эффективная система планирования.

Успехи в мире бизнеса решающим образом зависят от 3-х элементов:

- понимание общего состояния дел на данный момент;
- ясного представления того уровня, которого вы собираетесь достичь;
- планирование процесса перехода из одного состояния в другое.

Значение бизнес-плана на предприятиях заключается в том, что он:

- содержит ориентиры, в соответствии с которыми предприятие будет действовать;
- дает возможность определить жизнеспособность проекта в условиях конкуренции;
- служит важным инструментом получения финансовой поддержки от внешних инвесторов.

В условиях жесткой конкурентной борьбы и быстро меняющейся ситуации фирмы должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел, но и вырабатывать долгосрочную стратегию поведения, которая позволяла бы им поспевать за изменениями, происходящими в их окружении.

Практика же показывает, что в действиях организаций стратегия, как правило, отсутствует, что и приводит зачастую к поражению в рыночной борьбе. Для этого разрабатывается стратегическое управление предприятием.

Стратегическое управление - это управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как на основу организации, ориентирует производство на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, в соответствии с изменениями окружающей среды и позволяющее добиваться конкурентных преимуществ, что позволяет организации выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе [32, с. 18].

Бизнес-план играет важную роль в стратегическом управлении организацией.

Визуально роль бизнес-плана в стратегическом управлении фирмой представлено на рисунке 1.5.

Бизнес-план должен быть нацелен на максимизацию выполнения намеченных задач, то есть, важна не только их постановка, но и последующая реализация, без чего составление бизнес-планов, в сущности, теряет смысл. Необходимо не только планировать, но и выполнять запланированное - бизнес-план должен быть руководящим документом, обеспечивающим эффективность деятельности.

Практика российских компаний убедительно свидетельствует о необходимости бизнес-планирования как инструмента, способствующего повышению эффективности предпринимательства, его стабилизации.

Бизнес-план можно с полной уверенностью рассматривать в качестве формы планирования, определяющего содержание целей и задач, время и пути их достижения. Его значение обусловлено и возможностью использования бизнес-плана в качестве средства привлечения необходимых ресурсов.



Рис.1.5. Бизнес-планирование в стратегическом управлении

Бизнес-план должен быть нацелен на максимизацию выполнения намеченных задач, то есть, важна не только их постановка, но и последующая реализация, без чего составление бизнес-планов, в сущности, теряет смысл. Необходимо не только планировать, но и выполнять запланированное - бизнес-план должен быть руководящим документом, обеспечивающим эффективность деятельности.

Практика российских компаний убедительно свидетельствует о необходимости бизнес-планирования как инструмента, способствующего повышению эффективности предпринимательства, его стабилизации.

Бизнес-план можно с полной уверенностью рассматривать в качестве формы планирования, определяющего содержание целей и задач, время и пути их достижения. Его значение обусловлено и возможностью использования бизнес-плана в качестве средства привлечения необходимых ресурсов.

Бизнес-план выступает как объективная оценка собственной предпринимательской деятельности фирмы и в тоже время необходимый инструмент проектно – инвестиционных решений в соответствии с потребностями рынка. В нем характеризуются основные аспекты коммерческого предприятия, анализируются проблемы, с которыми оно столкнется, и определяются способы их решения.

Следовательно, бизнес-план – одновременно поисковая, научно – исследовательская и проектная работа. В связи с тем, что бизнес-план представляет собой результат исследований и организационной работы, имеющей целью изучение конкретного направления деятельности фирмы (продукта или услуг) на определенном рынке и в сложившихся организационно-экономических условиях, он опирается на:

- конкретный проект производства определенного товара (услуг) – создание нового типа изделий или оказание новых услуг (особенности удовлетворения потребностей и т.д.);
- всесторонний анализ производственно-хозяйственной и коммерческой деятельности организации, целью которой является выделение ее сильных и слабых сторон, специфики и отличий от других аналогичных фирм;
- изучение конкретных финансовых, технико-экономических и организационных механизмов, используемых в экономике для реализации конкретных задач.

Бизнес-план является одним из составных документов, определяющих стратегию развития фирмы. Вместе с тем он базируется на общей концепции развития фирмы, более подробно разрабатывает экономический и финансовый аспект стратегии, дает технико-экономическое обоснование конкретным мероприятиям.

Основная цель бизнес-плана – концентрирование финансовых ресурсов.

Таким образом, можем сделать вывод что, в конечном счете, бизнес-план может использоваться, во-первых, для управления коммерческим проектом и

управления деятельностью самой фирмы. Такой план помогает обосновать экономическую целесообразность выбора направлений развития предприятия, определить источники финансирования реализации выбранной стратегии, профессиональный и численный состав персонала. Составление бизнес-плана заставляет предпринимателя осуществлять кропотливый и объективный анализ собственной деятельности, как бы взглянуть на себя со стороны глазами вездливого эксперта, предвидеть проблемы и вероятность столкновения с ними и, в соответствии с этим, предельно мобилизоваться. Хорошо разработанный бизнес-план помогает предприятию развиваться, расширять и укреплять свои позиции на рынке, составлять перспективные планы своего развития.

Планирование ведет к достижению фирмой экономического успеха, который может быть выражен в высоких величинах оборота, прибыли, роста и других впечатляющих финансовых показателях.

## **2. ИССЛЕДОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «М.К.С.» НА ОСНОВЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ БИЗНЕС-ПЛАНА**

### **2.1. Организационная характеристика компании ООО «М.К.С.»**

Компания Московские климатические системы на российском рынке систем кондиционирования и вентиляции существует более 5 лет.

Полное наименование Общества на русском языке: Общество с ограниченной ответственностью «М.К.С.», сокращенное фирменное наименование ООО «М.К.С.».

Компания зарегистрирована 6 апреля 2011 года регистратором межрайонная инспекция федеральной налоговой службы №46 по г. Москва.

Компания ООО «М.К.С.» находится по адресу: 115487, г. Москва, ул. Нагатинская, д.18, помещение 52.

Генеральный директор – Павлов Михаил Владимирович.

Учредители: Войдилов Артем Александрович, Ибрагимов Евгений Владимирович.

Уставный капитал компании по состоянию на 05.04.2015 - 30000 руб.

Основным видом деятельности является «Прочая оптовая торговля».

Организации присвоен ИНН 7718842711, ОГРН 1117746261665.

У компании также имеются дополнительные оквэд:

- 29.56.9 - предоставление услуг по монтажу, ремонту и техническому обслуживанию прочих машин специального назначения, не включенных в другие группировки;

- 71.32 - аренда строительных машин и оборудования;

- 45.44 - производство малярных и стекольных работ;

- 52.12 - прочая розничная торговля в неспециализированных магазинах;

- 72.50 - техническое обслуживание и ремонт офисных машин и вычислительной техники;

- 74.20.54 - работы по метеорологии, климатологии, гидрологии;

- 45.1 - подготовка строительного участка;

- 45.25.6 - производство прочих строительных работ, требующих специальной квалификации;

- 51.19 - деятельность агентов по оптовой торговле универсальным ассортиментом товаров;

- 52.63 - прочая розничная торговля вне магазинов;

- 73.1 - научные исследования и разработки в области естественных и технических наук;
- 74.20.55 - работы по мониторингу состояния и загрязнения окружающей природной среды;
- 45.2 - строительство зданий и сооружений;
- 45.3 - монтаж инженерного оборудования зданий и сооружений;
- 51.47 - оптовая торговля прочими непродовольственными потребительскими товарами;
- 55.30 - деятельность ресторанов и кафе;
- 74.20 - деятельность в области архитектуры, инженерно-техническое проектирование; геолого-разведочные и геофизические работы; геодезическая и картографическая деятельность; деятельность в области стандартизации и метрологии; деятельность в области гидрометеорологии и смежных с ней областях; виды деятельности, связанные с решением технических задач, не включенные в другие группировки;
- 74.20.56 - предоставление информации о состоянии и загрязнении окружающей природной среды;
- 45.21 - производство общестроительных работ;
- 45.34 - монтаж прочего инженерного оборудования;
- 72.4 - деятельность по созданию и использованию баз данных и информационных ресурсов;
- 74.20.15 - разработка проектов в области кондиционирования воздуха, холодильной техники, санитарной техники и мониторинга загрязнения окружающей среды, строительной акустики и т.п.;
- 74.84 - предоставление прочих услуг;
- 72.30 - обработка данных;
- 72.40 - деятельность по созданию и использованию баз данных и информационных ресурсов;

- 72.60 - прочая деятельность, связанная с использованием вычислительной техники и информационных технологий;
- 64.20.1 - деятельность в области телефонной связи и документальной электросвязи;
- 63.40 - организация перевозок грузов;
- 51.62 - оптовая торговля машинами и оборудованием для строительства;
- 63.11 - транспортная обработка грузов;
- 45.21.1 - Производство общестроительных работ по возведению зданий;
- 45.21.4 - производство общестроительных работ по прокладке местных трубопроводов, линий связи и линий электропередачи, включая взаимосвязанные вспомогательные работы;
- 45.21.7 - монтаж зданий и сооружений из сборных конструкций,
- 45.25 - производство прочих строительных работ;
- 45.25.4 - монтаж металлических строительных конструкций;
- 45.25.3 - производство бетонных и железобетонных работ;
- 45.31 - производство электромонтажных работ;
- 45.4 - производство отделочных работ;
- 45.24.4 - производство подводных работ, включая водолазные.

Компания «М.К.С.» является коммерческой организацией. Общество вправе в установленном порядке открывать банковские счета на территории РФ и за ее пределами. ООО «М.К.С.» имеет круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке, штампы и банки со своим наименованием. Общество имеет достаточно известную эмблему, представленную на рисунке 2.1.



Рис.2.1. Эмблема ООО «М.К.С.»

Общество является юридическим лицом и осуществляет свою деятельность на основании Устава и действующего законодательства Российской Федерации (приложение 1).

Расширяя сферу своей деятельности ООО «М.К.С.» разрабатывает комплексные программы, создает партнерские союзы, совершенствует бизнес-технологии, формирует схемы работы со своими клиентами.

Надежность сотрудничества обусловлена стабильностью, безупречной репутацией и высококвалифицированным персоналом, осознающим свою профессиональную ответственность и роль в контексте общего развития компании. По количеству реализованных проектов, объемам продаж и диапазону коммерческих интересов ООО «М.К.С.» занимает самые высокие позиции. Продолжая успешно реализовывать свой потенциал, он устойчиво растет - прежде всего, качественно. Именно высокое качество предложений, услуг и сервиса заложено в философии компании как основное правило поведения в бизнесе.

Все виды выполняемых работ по проектированию, монтажу, эксплуатации и обслуживанию климатического оборудования бытового и промышленного назначения полностью лицензированы. Вся поставляемая техника имеет надлежащие сертификаты соответствия и адаптирована для любых климатических зон России.

Организация управления предприятием представляет собой линейно-функциональную. Данная структура устанавливает взаимоотношения между уровнем управления и функциональными подразделениями. Образование структуры является следствием разделения труда между специалистами разных его видов. Схематично структура представлена на рисунке 2.2.

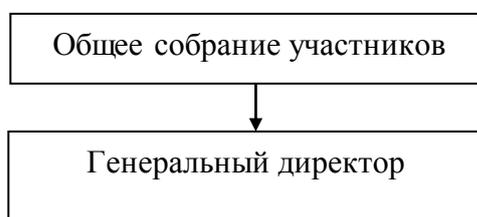




Рис.2.2. Структура управления ООО «М.К.С.»

Генеральный директор Общества является единоличным исполнительным органом. Высшим органом управления является Общее собрание участников (приложение 1). Один раз в год ООО «М.К.С.» проводит годовое общее собрание. Участники собрания имеют право:

- определять основные направления деятельности фирмы;
- принимать решения об участии фирмы в ассоциациях и других объединениях коммерческих организаций;
- изменять Устав фирмы; в том числе размер уставного капитала;
- избирать Генерального директора;
- утверждать отчеты годовых бухгалтерских балансов;

- принимать решения о распределении чистой прибыли Общества между участниками Общества;
- утверждать документы, регулирующие внутреннюю деятельность фирмы.

Специалисты компании осуществляют комплексное сервисное и гарантийное обслуживание кондиционеров и систем вентиляции.

Уровень обслуживания и качество работы ООО «М.К.С.» обеспечивают: постоянное повышение профессионализма сотрудников, четкая постановка целей и задач компании, использование новейших маркетинговых технологий, работа с поставщиками на предмет расширения ассортимента, организация постоянной работы с потребителем.

Инженерно-технический состав компании: сотрудники с высшим профильным образованием и многолетним опытом работы в сфере ОВК (10-15 лет). В монтажном и сервисном отделах компании работают сотрудники с опытом работы более 5 лет. Специалисты монтажного отдела регулярно проходят курсы повышения квалификации в представительствах компаний производителей оборудования.

Инженерный отдел компании постоянно повышает свою квалификацию в аттестованных центрах поставщиков оборудования и заводов-изготовителей.

Общество является собственником принадлежащего ему имущества и денежных средств и отвечает по своим обязательствам собственным имуществом.

Целью деятельности компании является извлечение прибыли, в результате осуществления видов деятельности, предусмотренным Уставом.

Компания вправе осуществлять такие виды деятельности, как:

- монтаж, установка и техническое обслуживание кондиционеров;
- строительство и ремонт зданий сооружений, а также их последующая эксплуатация;

- организация или участие в организации внешнеэкономической деятельности, в том числе экспортно-импортной, инвестиционной и маркетинговой;

- малярные и штукатурные работы, отделка помещений;

- выпуск товаров народного потребления;

- общая коммерческая деятельность по обеспечению функционирования рынка;

- складские услуги;

- сбор и переработка промышленных и бытовых отходов, вторичных ресурсов; внедрение новых прогрессивных методов их переработки и использования;

- транспортные услуги, организация и осуществление перевозок грузов;

- оптовая и розничная торговля универсальным ассортиментом товаров, в т.ч. техническими устройствами и оборудованием;

- мониторинг окружающей среды;

- организация и осуществление обслуживания автотранспорта различного вида;

- сбор и переработка промышленных и бытовых отходов, вторичных ресурсов, внедрение новых прогрессивных методов их переработки и использования;

- передача для использования в народном хозяйстве и за рубежом новейших достижений науки, техники, ноу-хау.

Услуги, оказываемые компанией:

- техническая консультация заказчика – разработка концепции построения инженерных систем объекта, технико-экономическое обоснование технических решений, подбор оборудования;

- проектирование систем вентиляции и кондиционирования, дымоудаления и пожаротушения – создание и разработка технических

решений, проектной документации, в соответствии со СНиП, МГСН, ГОСТ РФ и другими нормами, с выполнением расчетной и графической частей;

- поставка оборудования для систем кондиционирования, вентиляции и дымоудаления – заключение договоров на закупку оборудования и материалов с российскими и зарубежными поставщиками; организация доставки;

- монтажные и пусконаладочные работы: организация монтажных работ на объектах, координация работы субподрядчиков и собственных монтажных подразделений;

- сервисное обслуживание систем кондиционирования, вентиляции: гарантийное и послегарантийное обслуживание инженерных систем зданий, выполнение регламентных и ремонтных работ.

В услуги сервиса входят: регулярная проверка работоспособности всех блоков и механизмов оборудования, заправка системы хладагентом, тестирование технических параметров кондиционеров и системы вентиляции. Компания использует самое современное оборудование для диагностики и обслуживания климатического оборудования.

Компания имеет собственную сервисную службу, где каждый покупатель может воспользоваться услугами информационной и технической поддержки. Опыт работы фирмы свидетельствует, что наличие качественного сервисного обслуживания зачастую не менее важно для пользователя, чем технические характеристики товара

Компания «М.К.С.» выполняет полный спектр проектных работ по кондиционированию и вентиляции помещений.

В рамках проектирования системы кондиционирования осуществляется расчет инженерного оборудования и всех коммуникаций. После составления технического задания на проект, его согласования и утверждения с заказчиком заключается договор.

Выезд специалиста является обязательным на объект любой сложности, будь это частная квартира или многоэтажный офис заказчика.

При организации монтажных работ климатического оборудования специалисты компании в каждом отдельном случае определяют условия и стоимость работ. Монтажные работы осуществляются с полным соответствием СНиПов и ГОСТов. В самые короткие сроки принимается единственно правильное решение по объекту, учитывая пожелания заказчика и по качеству продукции и по ценовой политике.

В компании обеспечивается постоянная работа с дилерами.

ООО «М.К.С.» осуществляет поставку по индивидуальным заказам климатического оборудования различного назначения:

а) бытовые кондиционеры и полупромышленные системы (кондиционеры серии Multi Split и Sky) следующих торговых марок: Daikin, Fujitsu General, Hitachi, Mitsubishi Electric, Mitsubishi Heavy, MDV, Panasonic, Toshiba и прочее;

б) промышленные системы (чиллеры, фанкойлы, мультizonальные системы): Carrier, Clint, Daikin, BlueBox, Fujitsu General, Hitachi, Kentatsu, McQuay, Midea, Mitsubishi Electric, Mitsubishi Heavy, MDV, Panasonic, Rhoss, Toshiba, York;

в) оборудование для технологических помещений (прецизионные кондиционеры, кондиционеры с опцией «зимний пуск»): Climaveneta, Daikin, Liebert Hiross, Montair, Stulz, Uniflair;

г) оборудование для систем вентиляции и дымоудаления: Vertro, Swegon, Гефест, 2VV, Aerostar, A-Clima, Halton, Korf, Lessar, NED, Remak, Ruck, Ostberg, Shuft, Systemair, Wolf, VTS, Арктос, Бризарт, Веза, Вингс-М;

д) тепловое оборудование: Frico, Master, Systemair, Zylon, Арктос, Тепломаш, Тропик.

Компания «М.К.С.» работает по четырем направлениям:

1) Кондиционирование:

- сплит системы;
- колонное кондиционирование;
- прецизионные кондиционеры;

- промышленные кондиционеры;
- напольные и потолочные кондиционеры;
- чиллеры;
- компрессорные кондиционеры.

## 2) Отопление:

- радиаторы;
- котлы;
- печи воздушного отопления;
- инфракрасные обогреватели;
- теплогенераторы;
- электрические конвекторы.

## 3) Вентиляция:

- приточные установки;
- канальные нагреватели;
- воздухораспределительные устройства;
- энергосберегающая вентиляция;
- шумоглушители;
- приточно-вытяжные установки;
- противопожарные клапаны.

#### 4) ЭКО:

- осушители воздуха;
- очистители;
- системы увлажнения.

Данный спектр услуг обеспечивает компании постоянные заказы.

Как и любая другая организация, компания «М.К.С.» тесно связана с экономической, законодательной, технологической средой, средой потребителей, поставщиков и конкурентов. За пять лет существования компания обеспечила себе безукоризненный авторитет, и только положительные отзывы заказчиков. Компания дорожит своей репутацией, поэтому все, без исключения, заказы выполнены в наименьшие сроки с высоким качеством обслуживания.

### **2.2. Анализ показателей финансово-хозяйственной деятельности компании ООО «М.К.С.»**

Компания ООО «М.К.С.» специализируется на установке систем кондиционирования и вентиляции.

За последние три года компания осуществила 27 крупных заказов и создала портфолио выполненных объектов.

Деятельность компании распространяется на всей территории Российской Федерации. Основными заказчиками выступают торговые центры, бизнес центры, крупные магазины, офисные и административные здания, автоцентры, детские сады индивидуального проектирования г. Москва и Московской области. На рисунке 2 представлено процентное соотношение заказчиков.

Как видно из рисунка 2.2. основными заказчиками выступают бизнес-центры (28%) и торговые центры (32%). Это обуславливается тем, что

компания имеет широкий спектр товаров, высокое качество обслуживания и положительную репутацию.

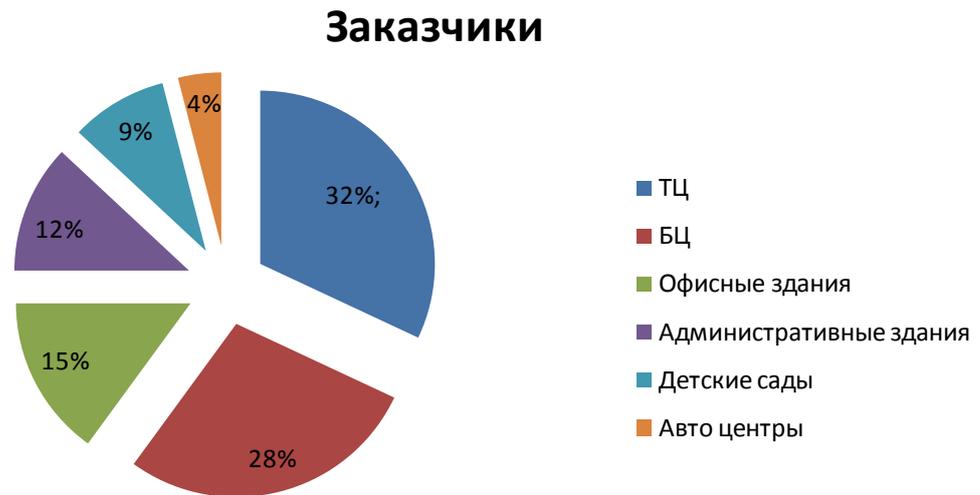


Рис. 2.2. Процентное соотношение заказов в ООО «М.К.С.»

В современных условиях экономики страны деятельность каждого субъекта является предметом внимания обширного круга участников рыночных отношений, заинтересованных в результатах его функционирования.

Данные бухгалтерской отчетности ООО «М.К.С.» позволяют провести анализ основных экономических показателей, приведенных в таблице 2.1 (приложение 2).

Экономические показатели характеризует состояние экономики предприятия, его объектов, протекающих в нем процессов в прошлом, настоящем и в будущем. Экономические показатели являются самым распространенным и эффективным инструментарием описания экономического состояния фирмы [26, с. 62].

Опираясь на экономические показатели фирмы, можно оценить эффективность планирования фирмы, а так же эффективность самого бизнес-плана и его использования, т.к. любой бизнес-план направлен на получении прибыли.

Таблица 2.1

Динамика основных экономических показателей ООО «М.К.С.» за  
2013-2015 гг.

Показатели (тыс.руб.)	Годы			Темп роста, %		
	2013	2014	2015	2014 к 2013	2015 к 2014	2015 к 2013
Выручка от продаж и услуг	61340	147012	141512	239,66	96,25	230,70
Себестоимость работ, услуг	52993	143162	130202	270,15	90,94	245,69
Валовая прибыль	8347	3850	11310	46,12	293,76	135,49
Прибыль от продаж	2285	3788	9110	165,77	240,49	398,68
Чистая прибыль	1763	3030	6415	171,86	211,71	363,86
Оборотные средства	30360	15663	22932	51,59	146,40	75,53
Основные средства	-	2798	1943	-	69,44	-
Дебиторская задолженность	10469	5943	12523	56,76	210,71	119,61
Денежные средства	6185	416	326	6,72	78,36	5,27
Собственный капитал	2635	3060	6445	116,12	210,62	244,59
Заемный капитал	27775	16214	19245	58,37	118,69	69,28
Кредиторская задолженность	27775	16214	19245	58,37	118,69	69,28

Исходя из таблицы 2.1. можно сделать следующие выводы:

- в 2014г. по сравнению с 2013 и 2015гг. наблюдается увеличение практически всех экономических показателей;

- чистая прибыль ООО «М.К.С.» за 2014 г. по сравнению с 2013г. выросла в 1,72 раза , достигнув 3,03 млн. руб.:- продажи компании повысились в 2,4 раза до 147,01 млн. руб.;

- себестоимость продукции повысилась за 2014 год и составила 143,16 млн. руб. по сравнению с прошлогодним показателем в 52,99 млн. руб.;

- прибыль до налогообложения общества «М.К.С.» за 2014 год выросла в 1,7 раза до 3,79 млн. руб. по сравнению с 2,23 млн. руб. годом ранее.

- наименьшая прибыль от продаж наблюдается в 2013г., но к 2015г. она увеличивается практически в четыре раза.

Анализируя показатели финансово-хозяйственной деятельности ООО «М.К.С.», следует обратить внимание на показатели финансового состояния предприятия (табл.2.2.).

Финансовое состояние – это важнейшая характеристика экономической деятельности предприятия. Оно определяет конкурентоспособность предприятия, его потенциал в деловом сотрудничестве, оценивает, в какой степени гарантированы экономические интересы самого предприятия и его партнеров по финансовым и другим отношениям. Устойчивое финансовое состояние формируется в процессе всей производственно- хозяйственной деятельности [30, с. 71].

Финансовое состояние предприятия, его устойчивость и стабильность зависят от результатов его производственной, коммерческой и финансовой деятельности. Если производственные и финансовые планы успешно выполняются, то это положительно влияет на финансовое положение предприятия.

По данным таблицы можно отметить, что собственный капитал в 2015г. увеличился на 3385 тыс.руб. по сравнению с 2013г. или на 41%.

Долгосрочные обязательства на протяжении трех лет отсутствуют.

Таблица 2.2

## Показатели финансового состояния ООО «М.К.С.»

№ п/п	Показатели	Годы			Отклонение (+;-)	
		2013	2014	2015	2014г. от 2013г.	2015г. от 2013 г.
1	Собственный капитал, тыс. руб.	2635	3060	6445	-425	-3385
2	Долгосрочные обязательства, тыс. руб.	-	-	-	-	-
3	Краткосрочные обязательства, тыс. руб.	27775	16214	19245	11561	-3031
4	Внеоборотные активы, тыс. руб.	-	2798	1943	-2798	855
5	Оборотные активы, тыс. руб.	30410	16476	23747	13934	-7271
6	Валюта баланса, тыс. руб.	30410	19274	25690	11136	-6416
7	Коэффициент финансовой независимости (автономии)	0,0866	0,1587	0,2508	-0,0721	-0,0921
8	Коэффициент финансовой устойчивости	0,0866	0,1587	0,2508	0,0721	-0,0921
9	Коэффициент финансирования	0,0948	0,1887	0,3349	-0,0939	-0,1462
10	Коэффициент финансовой зависимости	0,9134	0,8412	0,7491	0,0722	0,0921
11	Коэффициент маневренности	1	0,0856	0,6985	0,9144	-0,6129
12	Коэффициент инвестирования	0	1,0936	3,3170	-1,0936	-2,2234
13.	Коэффициент финансового левериджа	10,5408	5,2986	2,9860	5,2422	2,3126
14.	Коэффициент постоянного актива	0	0,9144	0,3014	-0,9144	0,613

Краткосрочные обязательства предприятия уменьшились с 27775 тыс.руб. до 19255тыс.руб. Данная тенденция говорит о том, что компании для покрытия текущих нужд приходится прибегать к привлечению дополнительных средств.

### **2.3. Особенности формирования бизнес-плана ООО «М.К.С.»**

Целью деятельности компании ООО «М.К.С.» является получение прибыли в результате установления систем вентиляции и кондиционирования.

Разработка бизнес-плана данного проекта вызвана необходимостью предоставления услуг по установке и обслуживанию систем кондиционирования, т.к. сфера услуг – одна из самых востребованных на данный момент.

Установка систем кондиционирования и их обслуживания действует в сфере предоставления услуг населению.

Разрабатывая бизнес-план, необходимо рассмотреть рынок сбыта и конкуренцию на рынке сбыта.

Рынок сбыта. Услуги, предоставляемые компанией ООО «М.К.С.» направлены на потребительский рынок. Большинство заказов поступает на установку систем кондиционирования и его обслуживания, т.к. оборудование, за которым ухаживают должным образом, служит на много дольше. Приоритет насыщенности (предпочтение) принадлежит большим фирмам. Этот факт объясняется тем, что данные фирмы активно используют системы кондиционирования для поддержания микроклимата в офисах и производственных помещениях. При высоких температурных условиях КПД работников падает практически на 50% процентов. Залогом поддержания производства на должном уровне является установка систем кондиционирования.

При рассмотрении клиентов с точки зрения достатка, получается, что большинство составляют люди со средним и высоким достатком. Ценообразование и общий подход к клиентам в первую очередь ориентирован на средний достаток людей.

Наиболее важными параметрами услуг, предлагаемых ООО «М.К.С.», являются цена и качество. Не смотря на то, что качество у всего перечня услуг

не уступает конкурентам, а иногда и превосходит их, необходимость устанавливать невысокие цены вызвана привлечением большего количества клиентов. Снижая цены, компания выигрывает на объемах продаж.

Компании по установлению систем кондиционирования и вентиляции широко распространены не только в г. Москва, но и по всей РФ. Основные конкуренты и их доля на рынке сбыта, представлены на рисунке 2.2.

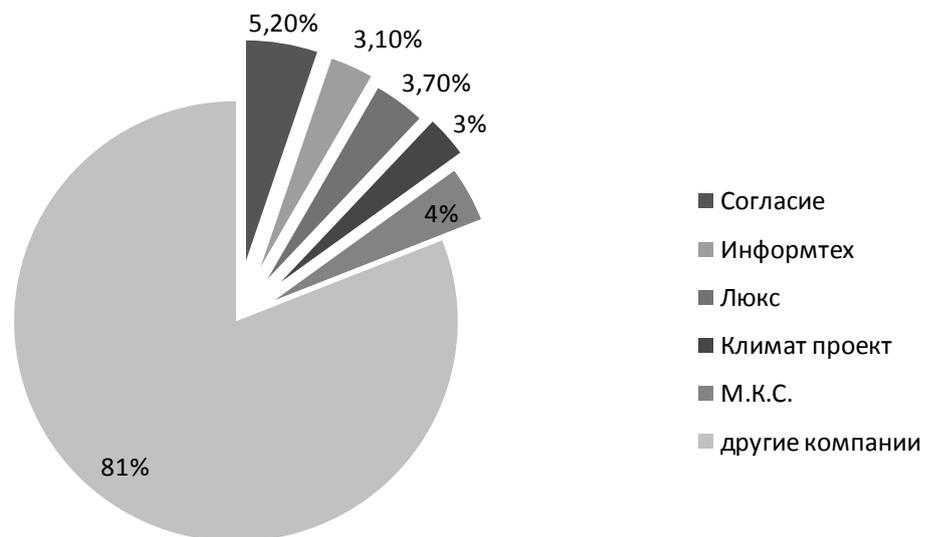


Рис.2.2. Доля компаний на рынке климатического оборудования

ООО «М.К.С.» занимает 4% рынка сбыта, это объясняется тем, что компания является достаточно «молодой» и в условиях жесткой конкуренции не смогла на данный момент завоевать больший процент рынка.

В условиях экономической нестабильности особое значение приобретает ликвидность предприятия (табл.2.3). Ликвидность – это способность активов компании быстро трансформироваться в денежную форму по стоимости, отраженной в балансе. При анализе ликвидности выявляется, насколько компания способна отвечать по своим текущим обязательствам.

Таблица 2.3

## Анализ ликвидности ООО «М.К.С.»

Показатели	Годы			Абсолютное отклонение, +/-			Темп роста, %		
	2013	2014	2015	2014 к 2013	2015 к 2014	2015 к 2013	2014 к 2013	2015 к 2014	2015 к 2013
Активы (тыс. руб.)									
Быстрореализуемые активы (А1)	6185	416	326	-5769	-90	-5859	6,72	78,36	5,27
Активы средней скорости (А2)	10469	5943	12523	-45260	6580	2054	56,76	210,71	119,61
Медленно реализуемые активы (А3)	13706	9304	10083	-44023	779	-3623	67,88	108,37	73,56
Труднореализуемые активы (А4)	-	2798	1943	2798	-885	1943	-	69,44	-
Пассивы (тыс. руб.)									
Наиболее срочные обязательства (П1)	27775	16214	19245	-11561	3031	-8530	58,37	118,69	69,28
Краткосрочные пассивы (П2)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Долгосрочные пассивы (П3)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Постоянные пассивы (П4)	2635	3060	6445	425	3385	3810	116,12	210,62	244,59

Предприятие считается ликвидным, если сумма оборотных активов покрывает текущую задолженность, и наоборот.

Для анализа ликвидности баланса предприятия необходимо сравнить значения активов и пассивов (табл. 2.4).

Таблица 2.4

## Результаты ликвидности баланса ООО «М.К.С.»

2013г.	2014г.	2015г.
$A1 > П1$	$A1 < П1$	$A1 < П1$
$A2 > П2$	$A2 > П2$	$A2 > П2$
$A3 > П3$	$A3 > П3$	$A3 > П3$
$A4 < П4$	$A4 < П4$	$A4 < П4$

Исходя из приведенной таблицы, можно сделать вывод, что в 2013г. баланс был абсолютно ликвиден, т.к. выполняется требование:  $A1 > П1$ ,  $A2 > П2$ ,  $A3 > А3$ ,  $A4 < П4$ . В последующие годы данное требование не выполнялось.

На протяжении трех лет выполнялось неравенство  $A2 > П2$ , значит быстро реализуемые активы превышают краткосрочные пассивы и организация может быть платежеспособной в недалеком будущем с учетом своевременных расчетов с кредиторами, получения средств от продажи продукции в кредит.

Кроме анализа ликвидности предприятия необходимо исследовать показатели ликвидности, которые используются коммерческими банками, а так же кредиторами при проверке предприятия на несостоятельность. Расчет указанных показателей представлен в таблице 2.5.

По данным таблицы 2.5. можно сделать следующие выводы:

- коэффициент абсолютной ликвидности соответствует нормативу только в 2013г., в последующие годы он снизился до 0,01;
- предприятие не является быстро ликвидным, т.к. коэффициент быстрой ликвидности на протяжении трех лет был ниже нормативного значения.

Коэффициент текущей ликвидности показывает, в какой кратности оборотные активы превышают краткосрочные обязательства.

Таблица 2.5

## Расчет показателей ликвидности ООО «М.К.С.»

Показатели	Норматив	2013г.	2014г.	2015г.
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,2 – 0,5	0,22	0,02	0,01
Коэффициент текущей ликвидности	> 0,2	1,09	1,01	1,23
Коэффициент быстрой ликвидности	$\geq 1$	0,6	0,44	0,71

Коэффициент текущей ликвидности на протяжении трех лет превышал нормативные показатели.

Норма – не меньше 0,2, т.к. фактическое значение выше рекомендуемого, то ООО «М.К.С.» можно считать платежеспособным предприятием.

Наряду с платежеспособностью в процессе анализа финансового состояния необходимо исследовать показатели финансовой устойчивости предприятия (табл. 2.6.). Финансовая устойчивость – это состояние финансовых ресурсов предприятия, их распределения и использования, которое обеспечивает ему развитие на основе роста прибыли и капитала при сохранении платежеспособности в условиях допустимого уровня риска.

По данным таблицы 2.6. можно сделать вывод, что:

- в 2013г. ООО «М.К.С.» было независимо от внешних источников, т.к. коэффициент финансовой независимости превышает нормативное значение, в последующие годы данный показатель снизился;

- по сравнению с 2014 и 2015гг. предприятие оказалось финансово - неустойчивым, т.к. в 2013году показатель превышает нормативное значение на 0,2;

- показатели финансовой зависимости имеют тенденцию к уменьшению, если в 2013г. коэффициент финансовой зависимости был равен 0,91, то к 2015 г. данный показатель снизился на 0,17.

Таблица 2.6

## Оценка финансовой устойчивости ООО «М.К.С.»

Показатели	Нормативное значение	2013г.	2014г.	2015г.
Коэффициент финансовой независимости (автономии)	$\geq 0,4-0,6$	0,08	0,15	0,25
Коэффициент финансовой устойчивости	$\geq 0,6$	0,08	0,15	0,25
Коэффициент финансирования	$\geq 0,7$	0,09	0,18	0,33
Коэффициент финансовой зависимости		0,91	0,84	0,74
Коэффициент маневренности	$\geq 0,5$	1	0,08	0,69

Анализируя таблицу 2.6. становится ясным, что предприятие не является на данный момент финансово устойчивым, а значит бизнес - план ООО «М.К.С.» требует доработки, учитывая все экономические нюансы.

При анализе деятельности любого предприятия особое внимание стоит обратить на рентабельность предприятия (табл. 2.7).

Рентабельность является относительным показателем экономической эффективности предприятия. Рентабельность представляет собой такое использование средств, при котором организация не только покрывает свои затраты доходами, но и получает прибыль.

Нерентабельное производство - это производство, не приносящее прибыли.

Таблица 2.7

Динамика показателей рентабельности ООО «М.К.С.» за 2013-2015гг.

Показатели	Годы			Абсолютное отклонение, +/-			Темп роста, %		
	2013	2014	2015	2014 к 2013	2015 к 2014	2015 к 2013	2014 к 2013	2015 к 2014	2015 к 2013
Общая рентабельность	27,37	98,38	80,54	71,01	- 17,84	71,01	359,44	81,86	294,26
Рентабельность продукции	86,71	123,79	141,34	73,08	17,55	54,69	142,76	114,17	163
Рентабельность продаж	0,003	2,58	6,44	2,577	3,86	6,437	86000	249,61	214666
Чистая рентабельность	21,12	78,7	56,71	57,58	- 21,99	35,59	372,63	72,05	268,51
Рентабельность активов	5,79	15,72	24,97	9,93	9,25	19,18	271,5	158,84	431,26
Рентабельность собственного капитала	66,9	99,01	99,53	32,11	0,52	32,63	147,99	100,52	148,77
Рентабельность перманентного капитала	86,71	123,79	141,34	55,08	17,55	54,63	142,76	114,17	163

Исходя из данных таблицы 2.7 наглядно видно увеличение практически всех показателей.

Рентабельность собственного капитала имеет тенденцию к увеличению, так в 2013г. ее показатель был равен 66,9 а к 2015г. данный показатель увеличился на 67%.

Чем выше рентабельность собственного капитала, тем лучше. Однако, высокое значение показателя может получиться из-за слишком высокого финансового рычага, т.е. большой доли заемного капитала и малой доли собственного, что негативно влияет на финансовую устойчивость организации. Это отражает главный закон бизнеса – больше прибыль, больше риск.

Общая рентабельность в 2015г. снизилась на 17,84 по сравнению с предыдущим.

Рентабельность продаж повысилась с 0,003 в 2013г. до 6,44 в 2015г.

Повышение рентабельности продаж достигается повышением цен на реализуемую продукцию, а также снижением себестоимости реализуемой продукции.

Чтобы повысить уровень доходности продаж, компания ООО «М.К.С.» должна ориентироваться на изменения конъюнктуры рынка, наблюдать за изменениями цен на продукцию, осуществлять постоянный контроль за уровнем затрат на производство и реализацию продукции, а также осуществлять гибкую и обоснованную ассортиментную политику в области выпуска и реализации продукции.

В целом экономические показатели компании ООО «М.К.С.» имеют положительную тенденцию. Это обуславливается тем, что в основе планирования деятельности компании лежит бизнес-план.

### **3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ ООО «М.К.С.»**

#### **3.1. Характеристика внедрения проекта Project Expert в деятельность ООО «М.К.С.»**

Планирование деятельности предприятия – одна из первоочередных функций ее управления, взаимодействующая с организацией, контролем, координацией, регулированием и стимулированием предприятия.

Эффективность планирования заключается в выявление перспектив изменения внешнего окружения фирмы, формирование целей и стратегии развития, определение первоочередных задач и действий для их решения.

В ходе анализа деятельности компании ООО «М.К.С.» были выявлены недочеты в разработке бизнес-плана предприятия.

Для повышения эффективности деятельности фирмы ООО «М.К.С.» целесообразно внедрить в свою работу проект Project Expert.

Программа Project Expert (фирма «Expert Systems», г.Москва) является инструментом для планирования бизнеса в условиях рынка. С ее помощью разрабатываются инвестиционные проекты, создаются бизнес-планы. Благодаря данной программе выполняется ситуационный анализ инвестиционных проектов, разрабатываются схемы финансирования компаний, изучается влияние внешних факторов на процесс реализации финансовых планов, осуществляется оперативный контроль за ходом выполнения проектов.

Программа Project Expert реализована в виде девяти разделов: Проект, Компания, Окружение, Инвестиционный план, Операционный план, Финансирование, Результаты, Анализ проекта, Актуализация.

Программа Project Expert позволяет описать внутреннюю структуру компании и определить финансовые результаты деятельности каждого

подразделения. Она указывает происхождение издержек любого вида и рассчитывает себестоимость отдельного продукта.

Каждый проект можно соотнести с определенной компанией, для которой он предназначен. Группу проектов компании можно анализировать совместно.

Статистический анализ проекта позволяет определить устойчивость бизнес - проекта при воздействии вероятностных факторов.

Важнейшим результатом применения программы Project Expert является наличие возможности создания бизнес-плана, а так же, путем ввода имеющихся данных, поддерживать и управлять уже имеющимся бизнес-планом компании.

Данная программа с недавнего времени получила распространение и в России. Фактически, она сочетает в себе системы инвестиционного анализа и управления проектами. Как считают экономисты, по техническим возможностям ей нет равных.

В основу Project Expert положен один простой принцип: если что-либо может быть сделано несколькими путями, из них не выбирается наилучший, а реализуются все варианты, давая возможность выбора. Project Expert дает возможность проводить с проектом любые операции и оставляет возможность выбора инструментов и методик.

Project Expert является в своем роде идеальной программой для профессионалов с высокими требованиями к сложности финансовых моделей. Она предоставляет большие возможности, но одновременно и предъявляет высокие требования к пользователю (к уровню его подготовки в области финансового анализа).

С помощью данной системы можно моделировать деятельность любых предприятий, не смотря на их масштабы. Project Expert позволяет создавать проекты любой сложности: расчет ликвидности предприятия, окупаемость нового оборудования, рентабельность предприятия и т.д.

Возможности программы представлены на рисунке 3.1.



Рис. 3.1. Возможности программы Project Expert

Характеристика возможностей программы:

1. Анализ чувствительности – одной из задач проектного анализа является определение чувствительности финансовой модели предприятия к изменениям различных параметров. Чем шире диапазон параметров, в котором показатели эффективности остаются в пределах приемлемых значений, тем выше запас прочности проекта, тем лучше он защищен от колебаний различных факторов, оказывающих влияние на результаты реализации проекта. Система Project Expert позволяет пользователю изучить, как будут изменяться финансовые показатели проекта в зависимости от

изменения общего уровня инфляции, ставок налогов, затрат на персонал, величины сбыта и других исходных данных проекта.

2. Анализ безубыточности – системе анализируются взаимосвязи между издержками и доходами при различных объемах производства.

В Project Expert имеется возможность решать задачу определения точки безубыточности для каждого вида продукции в любом расчетном периоде, и рассчитывать объем продаж, покрывающий все издержки на его производство и реализацию.

При проведении в Project Expert анализа безубыточности используется метод, основанный на вкладе на покрытие. Помимо количественного и стоимостного значений точки безубыточности, в системе определяется запас финансовой прочности и оценивается влияние выбранной структуры издержек на прибыль - рассчитывается операционный рычаг. Это позволяет вам определять предел безопасности и уровень предпринимательского риска, как на каждый период, так и за ряд периодов в числовом и в графическом виде.

3. Безубыточность – создаваемые системой сводные таблицы позволяют проводить на определенную дату анализ безубыточности для группы продуктов, определять средневзвешенные значения коэффициента вклада на покрытие, анализировать значения операционного рычага и запас финансовой прочности, как по каждому продукту, так и по компании в целом. Подобный анализ потребуется и для прогноза изменения прибыли при изменении объема продаж, и для введения корректировок в планы производства продукции.

4. Сравнение вариантов развития – помимо анализа проекта в пакете Professional имеется дополнительный модуль, позволяющий вести многовариантный сценарный анализ и получать ответы на вопросы «Что будет, если?». При создании проекта задачей аналитика является поиск наилучшего варианта развития. В Project Expert предусмотрена возможность быстрого создания нескольких вариантов развития предприятия для их

сравнения и выбора наилучшего. Для создания нового варианта достаточно задать в процентах величину отклонений исходных данных проекта, например объемов продаж различных продуктов, их цены, ставок налогов и т.п. Так же можно создать любое число вариантов развития и провести их сравнительный анализ не только по финансовым показателям и показателям эффективности инвестиций, но и по всему спектру данных финансовых отчетов, таблиц пользователя, детализации и анализа вариантов. Результаты анализа могут быть представлены в виде графиков.

5. Консолидация. Эффективность инвестиций – в зависимости от величины и структуры компании ее экономическая деятельность может проводиться путем реализации не одного, а нескольких направлений, финансируемых из общего бюджета. В этом случае представляет интерес совместный анализ всех реализуемых компанией проектов, учет их возможной синергии, создание займовой мощности.

При использовании широких хозяйственно-экономических связей кооперации может возникнуть необходимость совместного анализа группы проектов разных компаний, связанных по каким-либо критериям.

6. Расчет ставки дисконтирования – Project Expert позволяет учесть риски проекта и в ставке дисконтирования – рассчитать ее по одной из трех моделей – WACC (средневзвешенной стоимости капитала), CAPM (модели оценки капитальных активов), CCM (модели кумулятивного построения).

7. Оценка стоимости бизнеса – одним из способов обоснования участия в проекте для инвесторов является оценка возможности выхода из него как на периоде прогнозирования проекта, так и в дальнейшем. Как в этом случае изменится стоимость пакета акций или доли участника? Сделать это позволяет «Оценка стоимости бизнеса».

Программа Project Expert не требует от своих пользователей глубокого знания математики и умения программировать. Единственное, что необходимо для работы в данной программе – это знание описываемого бизнеса.

В программе Project Expert может быть автоматизирована значительная часть документооборота предприятия.

После того как Project Expert сформирует прогнозные финансовые отчеты о результатах деятельности предприятия: отчет о прибылях и убытках, баланс, отчет о движении денежных средств, - автоматически производится расчет планируемых финансовых показателей и показателей эффективности инвестиций. Project Expert позволяет провести проектный анализ в полном объеме и предоставляет апробированную методологию.

В программе также можно создавать собственные аналитические таблицы, вносить дополнительные показатели и применять к ним необходимые методы анализа.

Project Expert формирует таблицы финансовых показателей, включающие следующие группы данных:

- показатели ликвидности;
- показатели деловой активности;
- показатели рентабельности;
- показатели финансовой независимости и платежеспособности предприятия.

Программа Project Expert позволяет подготовить финансовые отчеты, по которым можно определить состояние организации в любой момент, причем такие отчеты формируются в соответствии с принятыми в мировой практике стандартами бухгалтерской отчетности.

Работа с Project Expert имеет следующие действия:

- построение модели предприятия;
- определение потребности в финансировании;
- разработка стратегии финансирования;
- анализ финансовых результатов;
- формирование и печать отчета.

Процесс построения модели является наиболее трудоемким. Он требует значительной подготовительной работы по сбору и анализу

исходных данных. Визуально имитационная модель предприятия, разработанная программой Project Expert, представлена на рисунке 3.2.

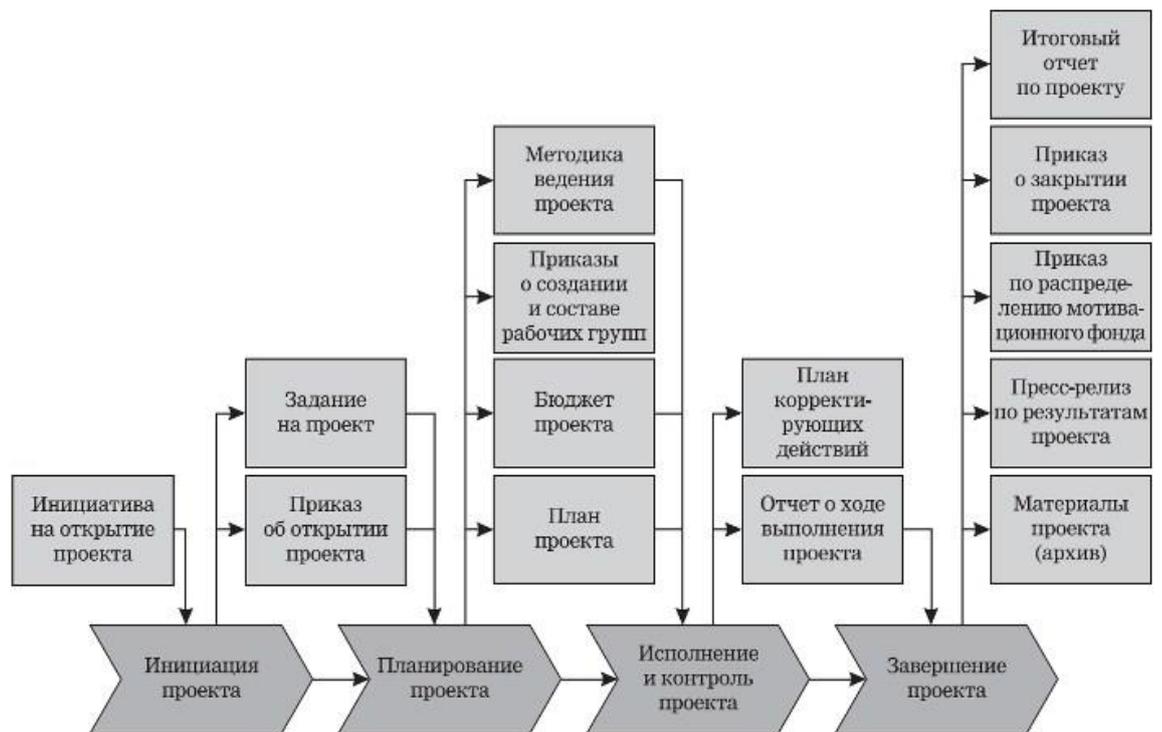


Рис. 3.2. Схема имитационной модели организации, реализующей бизнес-план.

Таким образом, построив имитационную модель финансовой деятельности организации с помощью Project Expert, можно решить следующие задачи:

- разработать детальный финансовый план и определить потребность в денежных средствах на перспективу;
- разработать план развития организации или реализации инвестиционного проекта, определив наиболее эффективную стратегию маркетинга, а также стратегию производства, обеспечивающую рациональное использование материальных и финансовых ресурсов;
- просмотреть различные сценарии развития организации, изменяя значения факторов, влияющих на ее финансовые результаты;
- сформировать стандартные финансовые документы;
- рассчитать наиболее распространенные финансовые показатели;

- провести анализ эффективности текущей и перспективной деятельности организации;
- представить безупречно выполненный бизнес-план организации, который полностью соответствует международным требованиям.

### **3.2. Экономическое обоснование внедрения проекта и его эффективность**

При принятии решения о внедрении проекта Project Expert в деятельность компании ООО «М.К.С.» необходимо оценить его экономическую эффективность.

Бизнес-план действующего предприятия, оценка различных вариантов его развития, выход на новые рынки, привлечение потребителей, реструктуризация и возможная продажа предприятия – все это требует подготовки финансового плана и итоговых отчетов.

Внедрение программы Project Expert существенно облегчит процесс бизнес планирования. С помощью Project Expert исходные данные о планируемой операционной деятельности автоматически преобразуются в:

- прогнозную финансовую отчетность: отчет о движении денежных средств, баланс, отчет о прибылях и убытках;
- таблицы прогнозных финансовых показателей, показателей эффективности инвестиций;
- итоговые отчеты бизнес плана.

Существенно облегчает подготовку бизнес-плана проекта его финансовое моделирование.

Финансовая модель – это имитация денежных потоков, адекватно описывающих планируемый проект. В основе модели – объемные и стоимостные данные бизнес-плана, которые с необходимой степенью детализации характеризуют планируемую операционную, финансовую и

инвестиционную деятельность. Данная модель содержит динамические связи параметров проекта, а также итоговые финансовые отчеты и аналитические методики их количественной оценки.

Финансовое моделирование – это реальная возможность получить прогноз денежных потоков от планируемой деятельности, оценить влияние на финансовые результаты проекта изменения его основных параметров, включая и характеристики экономического окружения [1, с. 43].

Результатом моделирования является финансовый план разрабатываемого проекта. На основе финансового плана можно рассмотреть сильные и слабые стороны предприятия. Финансовое моделирование позволяет без потери средств заранее провести финансовую оценку различных вариантов развития бизнеса, включая расширение действующего или создания нового производства, выход на новые рынки, развитие сбытовой сети, реструктуризацию и возможную продажу.

Моделирование денежных потоков наглядно показывает, потребуется ли привлечь для этого дополнительные средства, в каком объеме, на какие сроки и из каких источников. Все это сложно реализовать без программного продукта.

Благодаря программе Project Expert можно описывать финансово-экономическую среду, в которой находится предприятие, а также прогнозировать изменения экономического окружения.

Часто при рассмотрении проекта стоит задача учета движения денежных средств не только в национальной валюте, но и в иностранной, например, при совершении импортно-экспортных сделок. Для этого в системе предусмотрена возможность выбора основной и дополнительной валют проекта. Необходимо задать курс валют на начало проекта и прогноз его динамики. Система автоматически преобразует результаты расчетов проекта в рублях в эквивалент в более стабильной валюте, что позволяет учесть при анализе фактор неустойчивости курса национальной валюты. В системе можно описать сложную схему курсовой инфляции, связав с

помощью формул изменение курсов основной и дополнительной валют проекта с различными базами.

Система предоставляет пользователю возможность сформировать инфляционную картину инвестиционного проекта. Она позволяет задать индивидуальные показатели инфляции и тенденции их изменения в виде годовых и ежемесячных показателей, характеризующих определенную группу (статью затрат), а также отдельные виды продукции и услуг.

Программа Project Expert отображает особенности налоговой системы. Она предоставляет список основных видов налогов, установленных российским законодательством, с учетом действующих ставок выплат для предлагаемых налогов, а также позволяет, и выбрать налогооблагаемую базу из предложенного перечня, и самостоятельно определять ее для любого налога по формуле.

Project Expert – это универсальный программный продукт, позволяющий быстро оценить рентабельность проекта, определить стратегию движения и подсчитать возможные риски.

В программе можно хранить различного рода информацию:

- собственную информацию, т.е. информацию, собранную в процессе хозяйственной деятельности;
- информацию извне, характеризующую внешние факторы.

Использование программы Project Expert позволяет значительно улучшить процессы проектирования. Уменьшаются риски, связанные с потерей документации. В электронном виде информация архивируется, дублируется и является более доступной. Это очень актуально в связи с тем, т.к. в настоящее время многие физические и юридические лица приобретают различные земельные участки для развития бизнеса.

Проведение полномасштабного экономического анализа является сложной задачей. Его должны выполнять квалифицированные специалисты. Для выполнения данного условия целесообразно посчитать стоимость самого программного обеспечения, и стоимость обучения персонала (табл.3.1.).

Таблица 3.1

Стоимость внедрения Project Expert в деятельность компании  
ООО «М.К.С.»

Название	Цена, тыс.руб.
Стоимость программного продукта Project Expert	75
Стоимость индивидуального обучения работе с Project Expert	20
Стоимость годового сопровождения	15
Итого	110

Исходя из таблицы 3.1. можно сделать вывод, что внедрение программного продукта и обучение работы с Project Expert составит 110 тыс. руб. Для компании ООО «М.К.С.» целесообразней обучить не одного работника, а троих, затраты в целом увеличатся не на много, но результат работы станет эффективней.

Итоговая стоимость внедрения проекта составит 150 тыс. руб.

Финансирование проекта предполагается за счет собственных средств компании ООО «М.К.С.».

Программа Project Expert свое распространение в России получила с 2009г. За это время появились квалифицированные специалисты, обучающие работе с программой.

Т.к. для компании ООО «М.К.С.» данная программа новая и не изученная, целесообразно прибегнуть к дополнительным услугам, которые предоставляют специалисты программного обеспечения (табл.3.2).

Дополнительные услуги специалистов потребуются в первый месяц обучения в программе Project Expert. Итого суммарные затраты на дополнительные услуги составили 20000 руб.

Путем сложения стоимости внедрения программы и стоимости дополнительных услуг получается 170 тыс. руб.

Таблица 3.2

## Дополнительные услуги специалистов программы Project Expert

Название услуги	Содержание услуги	Стоимость
Установка сетевой версии Project Expert	Выезд специалиста к заказчику в для установки Менеджера Лицензий, драйвера ключа, установка одного рабочего места программы	3000
Консультирование по работе с Project Expert	Индивидуальные консультации по созданию финансовой модели в Project Expert (за 1 час работы)	1000
Разработка финансовой модели в Project Expert	Построение финансовой модели проекта/предприятия в программе Project Expert. Проведение анализа построенной модели. Обучение заказчика использованию модели.	7000
Подготовка пользовательских форм отчетности в Project Expert	Подготовка в Project Expert дополнительных форм отчетности заказчика (таблиц пользователя) по имеющейся финансовой модели	5000
Экспертиза финансовой модели	Проведение экспертизы построенной заказчиком финансовой модели проекта/предприятия в формате программы Project Expert. Предоставление рекомендаций по ее доработке	4000

В рамках бизнес-плана компании ООО «М.К.С.» с помощью программы Project Expert можно провести комплексное маркетинговое исследование рынка услуг по установке климатического оборудования г. Москва. Кроме этого, производится оценка предполагаемых инвестиционных и текущих расходов, а также разрабатываются организационная схема и график осуществления проекта. На основе полученной информации программа проводит оценку проекта с

экономической и финансовой точек зрения и рассчитывает ключевые финансово-экономические показатели. Все эти мероприятия представляют интерес в среднесрочной и долгосрочной перспективе, поэтому особое внимание уделяется анализу денежных потоков по годам расчётного периода. Программа Project Expert позволяет это сделать, не изменяя основных технических показателей инвестиционного проекта.

Применение данной программы позволит уменьшить риски (убытки), которые неизбежно возникают при различных природных катаклизмах, изменении ценовых показателей на рынке, изменении валютных курсов, ошибочных решений по организации территории, определении ведущей специализации, налоговой политики и др.

Ввиду усовершенствования технологий, программа Project Expert обязывает своих пользователей ежегодно переустанавливать предыдущую версию. Переустановка после первого года пользования программой на 25% ниже ее первоначальной стоимости, значит в 2017г. пользование Project Expert составит 56250 руб. В последующие годы стоимость обновления Project Expert не изменяется.

Данные затраты будут относиться к постоянным, так же к ним относится стоимость годового сопровождения. К переменным затратам относятся консультирование пользователя и подготовка пользовательских форм отчетности (табл.3.3). В зависимости от уровня квалификации пользователя компания может отказаться от таких затрат, как консультирование.

Таблица 3.3

#### Переменные затраты компании ООО «М.К.С.»

Название затрат	Стоимость, руб.
Консультирование пользователя	1000
Подготовка пользовательских форм отчетности	5000
Итого переменных затрат	6000

В итоговой сумме затраты на внедрение программы составляют 176 тыс. руб.

Оценивая эффективность внедрения проекта, прежде всего, следует обратить внимание на преимущества программы:

- Project Expert позволяет гибко учитывать изменения в экономическом окружении и оперативно отражать изменения;
- программа рекомендована к использованию Минэкономки России и структурами регионального уровня как стандартный инструмент для разработки и поддержания бизнес-планов предприятий;
- в основу Project Expert положена методика UNIDO по оценке инвестиционных проектов и методика финансового анализа, определенная международными стандартами IAS;
- работа с Project Expert предоставляет новые возможности;
- автоматизация расчетов.
- возможность сохранять документы из Project Expert в Excel и Word;
- благодаря возможностям передачи отчетов в Word и сохранения их в формате HTML, Project Expert может использоваться и как самостоятельная аналитическая программа, и как составная часть информационно-аналитической системы предприятия.

Преимуществом программы является сокращение времени на составление финансовых и аналитических отчетов.

Построив в Project Expert финансовую модель, пользователь автоматически создаст хорошо структурированный и понятный отчет.

Project Expert позволяет сотрудникам тщательно и детально разрабатывать стратегические планы развития бизнеса, проводить статистический анализ проектов в условия неопределенных (случайных) данных, подготавливать подробные и развернутые аналитические отчеты.

Один из главных плюсов программы состоит в том, что она не заменяет человеческий фактор, а только способствует быстрым и правильным расчетам.

Project Expert – это действительно инструмент, помогающий в решении трудных вопросов. Программа не является готовым решением, она предоставляет возможность предприятию самостоятельно принимать решения и выбирать стратегию. Программа позволяет учесть все нюансы вплоть до мелочей, вести расчеты с точностью до дня.

Исходя из преимуществ внедрения программы в деятельность компании ООО «М.К.С.» можно сделать вывод, что внедрение Project Expert обеспечит компании противостоять жесткой конкуренции на рынке климатического оборудования, она предоставляет возможность просчитать предприятию все возможные пути, выбрать из них лучший и оценить свою деятельность в перспективе развития.

Программа дает возможность при минимальных затратах достичь больших результатов.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Планирование деятельности является центральным звеном организации любого бизнеса. Одним из важнейших инструментов системы планирования является разработка развернутой экономически обоснованной программы действий, т.е. бизнес-плана.

Бизнес план предприятия – это основополагающий документ, комплексно отражающий показатели деятельности предприятия.

Бизнес план выступает как объективная оценка собственной предпринимательской деятельности фирмы и в то же время необходимый инструмент проектно-инвестиционных решений в соответствии с потребностями рынка.

В ходе данного исследования было выявлено, что бизнес план дает объективное представление о возможностях развития производства, способах продвижения товара на рынок, ценах, возможной прибыли, основных финансово-экономических результатах деятельности предприятия, основных показателях эффективности проекта, о чувствительности, определяет зоны риска, предполагает пути их снижения. В нем решаются не только внутренние задачи, связанные с управлением предприятия, но и внешние, обусловленные конкуренцией.

Основными целями разработки бизнес – плана являются:

- приватизация объектов государственной и муниципальной собственности;
- осуществление инвестиционных проектов;
- реализация отдельных коммерческих операций;
- эмиссия ценных бумаг;
- определение перспектив развития фирмы;
- проведение реорганизационных мероприятий , применяемых для несостоятельных предприятий (банкротство);

- финансовое оздоровление и выход из временного экономического кризиса.

Бизнес - план выполняет ряд функций, как внешних, так и внутренних, жизненно важных для деятельности самого предприятия.

Хорошо продуманный бизнес- план – лучшая визитная карточка для любого бизнеса.

На современном этапе экономического развития и становления рынка, рыночных отношений и цивилизованного предпринимательства отсутствие бизнес - плана воспринимается как нечто абсурдное. Наличие бизнес – плана обязательное требование со стороны цивилизованного рынка.

Привлечение денег для развития дела невозможно без того материала, который содержится в бизнес - плане.

Наличие бизнес - плана чисто психологически вызывает ощущение основательности и солидности бизнеса в целом.

В процессе планирования адекватно оцениваются предпринимательские действия.

Бизнес - план помогает обнаружить в те проблемы в развитии предприятия, которые в будущем грозят перерасти в серьёзные препятствия и существенно осложнят работу.

Бизнес - план – это инструмент контроля и управления позволяющий обеспечить планомерное продвижение предприятия к поставленным целям.

Чем больше нестабильность во внешней среде, тем больше порядка должно быть во внутренней организации действий предприятия.

Бизнес - план помогает решить 4 основные задачи:

- изучить ёмкость рынка;
- оценить затраты;
- обнаружить «подводные камни»;
- определить финансово-экономические показатели.

Иными словами бизнес – план является постоянно действующим документом, в который вносят изменения и дополнения.

В данной выпускной квалификационной работе были рассмотрены сущность бизнес-планирования, теоретические основы бизнес-плана, а так же экономический анализ деятельности компании ООО «М.К.С.» на основе использования бизнес-плана.

В ходе исследования были выявлены следующие преимущества организаций, использующих бизнес-план:

- составление бизнес-плана позволяет координировать усилия, которые предприятие прилагает для достижения поставленных целей;
- бизнес-план проясняет возникающие проблемы;
- увеличивает возможности в обеспечении фирмы необходимой информации;
- способствует рациональному распределению ресурсов;
- повышает уровень контроля в организации.

Исследование эффективности деятельности организации на основе использования бизнес-плана в рамках данной выпускной квалификационной работы проводилось на примере Общества с ограниченной ответственностью «М.К.С.», которое является юридическим лицом и действует на основании Устава и законодательства Российской Федерации. Целью деятельности Общества является извлечение прибыли, в результате осуществления видов деятельности, предусмотренных Уставом. Основным видом деятельности ООО «М.К.С.» является «Прочая оптовая торговля» в сфере климатического оборудования.

Анализ основных показателей экономической деятельности ООО «М.К.С.» показал положительные результаты, имеющие тенденцию к росту.

В рамках настоящей выпускной квалификационной работы сделан анализ экономической деятельности ООО «М.К.С.», была проанализирована ликвидность баланса и анализ таких финансовых коэффициентов, как показатели рентабельности, деловой активности, финансовой устойчивости и ликвидности.

При анализе финансовых показателей деятельности Общества было рекомендовано внедрение в работу предприятия программы Project Expert.

Данная программа безошибочно просчитывает все экономические показатели, выявляет пути решения проблем, и дает возможность пользователям самостоятельно сделать выбор.

Внедрение данной программы потребует финансовых вложений, которые равны 178 тыс. руб.

Возможности Project Expert позволят пользователю:

- существенно расширить возможности детального описание налогового окружения за счет использования настройки расчета налогов на основе формул, указания частных (локальных) налогов на каждый вид продукции, прямых и общих издержек, возможности указания способа списания налогов при амортизации активов;

- значительно детализировать описание инфляции за счет указания частной (локальной) инфляции на каждый вид продукции, прямых и общих издержек;

- описать работу вспомогательного производства и различные переделы основного производства;

- учесть задержку платежей и сезонность при описании общих издержек;

- проводить статистический анализ устойчивости проекта для выбранного набора неопределенных данных.

В ходе исследования данной выпускной квалификационной работы были решены задачи и достигнута цель – рассмотреть организацию коммерческой деятельности ООО «М.К.С.» на основе использования бизнес-плана и определить рекомендации по ее совершенствованию.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Российская Федерация. Госстандарт России. ГОСТ Р 51303-99. Торговля. Термины и определения: Постановление Госстандарта России от 11.08.1999г. № 242-ст // Нормативные документы.- <http://www.consultant.ru>.
2. Алиев В.С. Практикум по бизнес-планированию с использованием программы Project Expert [Текст] / В.С. Алиев - М.: Форум, ИНФРА-М, 2010. - 288 с.
3. Баринов, В.А. Коммерческая деятельность фирмы [Текст]: учеб. пособие / В.А. Баринов. – М. : Российский ун-т дружбы народов, 2012. – 520 с.
4. Блеквелл, Э. Основы экономического анализа хозяйствующего субъекта [Текст] / Э. Блеквелл.– М. : Финансы и статистика, 2011. – 363 с.
5. Богачев В.С. Система бизнес-планирования [Текст]: учеб. пособие // В.А. Баринов. – М. : Российский ун-т дружбы народов, 2014. – 318 с.
6. Виноградова, С.Н., Пигунова О.В. Коммерческая деятельность [Текст]: учеб. пособие / С.Н. Виноградова, О.В. Пигунова. – Мн. : Выш. шк., 2011. – 352 с.
7. Даль В.И. Толковый словарь живого великорусского языка Владимира Даля [Текст] / В.И. Даль. – М. : Российский ун-т дружбы народов, 2010. – 700 с.
8. Друкер, П. Задачи менеджмента в XXI веке [Текст]: учеб. пособие / П. Друкер; пер. с англ. – М.: Вильямс, 2010. – 454с.
9. Егорова, Е.Н. Коммерческая деятельность [Текст] : конспект лекций / Е.Н. Егорова, Е.Ю. Логинова. – М. : Эксмо, 2012. – 150 с.
10. Зайцев, Н.Л. Экономика организации [Текст]: учебник для вузов/ Н.Л. Зайцев.- М.: Экзамен, 2010. - 768с.
11. Завьялов, П. С. Формула успеха: [Текст] : учеб. пособие / П. С.

Завьялов. – М. : Новое издание, 2011. – 704 с.

12. Козлова, В.Н. Коммерческая деятельность предприятия. Стратегия, организация и управление [Текст]: учеб. пособие / В.Н. Козлова. – СПб.: Политехника, 2013. - 322с.

13. Коротких, И.Ю. Основы коммерческой деятельности в схемах, рисунках, таблицах [Текст]: учеб. пособие / И.Ю. Коротких.– Белгород: Кооперативное образование, 2013. – 390 с.

14. Коссов В.В. Бизнес – план: основание решений [Текст]: учеб. пособие / В.В. Коссов. – М. : Новое издание, 2011. – 400 с.

15. Котлер, Ф. Маркетинг и менеджмент: анализ, планирование, внедрение, контроль [Текст] / Ф. Котлер. - пер. с англ. - СПб.: Питер, 2011.

16. Кравченко, Л. И. Анализ хозяйственной деятельности в торговле [Текст] : учебник / Л. И. Кравченко. Изд. 7-е, перераб. М. : Новое знание, 2015. – 347 с.

17. Липсиц, И.А. Бизнес-план – основа успеха [Текст]: практическое пособие / И.А. Липсиц – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Дело, 2012. – 112 с.

18. Малиновский Р.Г. Бизнес-планирование [Текст]: Учеб. пособие / В.Д. Маркова. – М.: Проспект, 2011. – 216 с.

19. Орлов, А.Ю. Бизнес-план: основные проблемы и ошибки, возникающие при его написании [Текст]: практическое пособие / А.Ю. Орлова. – 2-е изд., испр. и доп. – Омега-Л, 2012. – 152 с.

20. Осипова, Л.В. Основы коммерческой деятельности [Текст]: Учебник / Л.В. Осипова, И.М. Синяева. – М.: ЮНИТИ, 2007. – 602с.

21. Панкратов, Ф.Г. Коммерческая деятельность [Текст]: учебник / Ф.Г. Панкратов. – М. : Издательство: Дашков и К, 2012. – 500 с.

22. Переходов, В. Н. Основы коммерческой деятельности [Текст]: учебник / В. Н. Переходов. – М. : Инфра-М , 2015. – 221 с.

23. Пелих, А.С. Бизнес-планирование [Текст]: учебник / А.С. Пелих – М.: Феникс, 2009. – 320 с.

24. Питер, П. Дж. Бизнес-план за 30 дней. Пошаговое руководство по успешному бизнес-планированию и началу собственного бизнеса [Текст] / П.Дж. Питер, 3-е издание, М.: Эксмо, 2011 – 507 с.
25. Полковников, А.В. Управление проектами. Полный курс [Текст]: учебное пособие / А.В. Полковников. – М.:Эксмо, 2011. - 525 стр.
26. Попов, В.М. Бизнес-планирование [Текст]: учеб. / В.М. Попов. – М.: Эксмо, 2013 – 349с.
27. Просветов, Г.И. Конкуренция [Текст] / Г.И. Просветов. – М.: Альфа-Пресс, 2010. – 320 стр.
28. Протасов, В.Ф. Анализ деятельности предприятия (фирмы): производство, экономика, инвестиции, маркетинг [Текст] / В.Ф. Протасов. – М.: Финансы и статистика, 2011. - 536с.
29. Райзберг, Б. А. Лучшая практика решения бизнес-проблем [Текст] / Б.А. Райзберг. - 5-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М.-2011. – 495 с.
30. Ример, М.И. Экономическая оценка инвестиций [Текст] : учеб. / М.И. Ример, А.Д. Касатов, Н.Н. Матиенко. – СПб. : Питер, 2007. – 480 с.
31. Романова, М.В. Бизнес-планирование [Текст] / М.В. Романова. – М. : Форум, 2007. – 240 с.
32. Савицкая, Г.В. Экономический анализ [Текст] : учеб. / Г.В. Савицкая. – 13-е изд., испр. и доп. – М. : Новое знание, 2011. – 651 с.
33. Савкина Р.В. Планирование на предприятии [Текст] : учеб. пособие / Р.В. Савкина; под ред. Р.В. Савкина. – М.: Дашков и Ко, 2012. – 324 с.
34. Сергеев А.А. Экономические основы бизнес-планирования [Текст] / А.А. Сергеев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 350с.
35. Синецкий, Б.И. Основы коммерческой деятельности [Текст]: Учебник.– М.: Юристь, 2013. – 659 с.

36. Скляренко В.К. Экономика предприятия [Текст]: учеб. пособие / В.К. Скляренко, В.М. Прудников; под ред. В.К. Скляренко. – М.: Инфра-М, 2011. – 528 с.
37. Стрекалова, Н.Д. Бизнес-планирование [Текст] : учеб. пособие / Н.Д. Стрекалова. – СПб. : Питер, 2010. – 352 с.
38. Суслов, Е.Ю. Бизнес-планирование [Текст]: конспект лекций / Е.Ю. Суслов. – СПб.: Питер, 2011. – 94 с.
39. Сухова, Л.Ф. Практикум по разработке бизнес-плана и финансовому анализу предприятия [Текст]: учебное пособие / Л.Ф. Сухова. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 215с.
40. Терещенко, Н.Н. Эффективность деятельности торгового предприятия: теория, методология, практика оценки: монография [Текст] / Н.Н. Терещенко. – СПб: Питер, 2010. – 229 с.
41. Токарев, Б.Е. Торговое дело: экономика, маркетинг, организация [Текст]: учебник для вузов / Б.Е. Токарев. – 2-е изд., перераб. и дополн. - М.: ИНФРА – М, 2011. – 560с.
42. Уткин, Э.А. Курс менеджмента [Текст]: учебник для вузов / Э.А. Уткин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 200 с.
43. Хейзелгрэн, Б. Бизнес-планы. Полное справочное руководство [Текст] / Б. Хейзелгрэн; пер. с англ. – М. : Эксмо, 2010. – 210 с.
44. Цеферблат, Л.Ф. «Бизнес-план: работа над ошибками» [Текст] / Л.Ф. Цеферблат. – М.: Ось-89, 2012. – 318 с.
45. Черняк, В.З. Бизнес-план: теория и практика [Текст] / В.З. Черняк. – М.: АЛЬФА-ПРЕСС, 2010. – 464 с.
46. Швандара В.А. Экономика предприятия [Текст] / В.А. Швандара. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2010. – 670 с.
47. Янковский, К. П. Организация инвестиционной деятельности [Текст] : учебное пособие / К. П. Янковский. - СПб. : Питер, 2011. - 448 с.

48. ООО «М.К.С.» [Электронный ресурс]. – Режим доступа:  
<http://www.mks-c.ru/site/index.php>