

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВПО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»

Институт экономики и менеджмента

Кафедра «Менеджмент»

Допустить к защите:  
Зав. кафедрой «Менеджмент»  
д.э.н. проф. Резник С.Д.

под \_\_\_\_\_ инициалы, фамилия  
16 . 06 . 2016  
число месяц год

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Тема: Оптимизация предпринимательской деятельности компании (на примере общества с ограниченной ответственностью «Свет» г. Пенза)

(наименование темы)

Автор работы: \_\_\_\_\_ Дмитрий Сергеевич Ирышков \_\_\_\_\_

(подпись, инициалы, фамилия)

Направление подготовки \_\_\_\_\_ 38.03.02 «Менеджмент» \_\_\_\_\_

(номер, наименование)

Обозначение ДП-02069059-38.03.02-№ 120271-2016 Группа МЕН 44 \_\_\_\_\_

(номер группы)

Руководитель работы \_\_\_\_\_ к.э.н. доцент А.Е. Черницов \_\_\_\_\_

уч. степень, уч. звание, инициалы, фамилия)

Консультанты по разделам:

Теория и методология \_\_\_\_\_ к.э.н. доцент А.Е. Черницов \_\_\_\_\_

(наименование раздела)

подпись, дата, инициалы, фамилия)

Анализ состояния менеджмента по проблеме исследования \_\_\_\_\_ к.э.н. доцент А.Е. Черницов \_\_\_\_\_

Управленческие решения и их обоснование в рамках изучаемой проблемы \_\_\_\_\_ к.э.н. доцент А.Е. Черницов \_\_\_\_\_

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ к.э.н. доцент А.Е. Черницов \_\_\_\_\_

ПЕНЗА 2016

## **АННОТАЦИЯ**

на выпускную квалификационную работу Ирышкова Дмитрия Сергеевича на тему: оптимизация предпринимательской деятельности компании (на примере ООО «СВЕТ» г. Пенза).

Во введение обоснована актуальность темы, , определены цель и задачи исследования, уточнены объект и предмет исследования, обоснована практическая значимость исследования.

В первой главе работы рассмотрены теоретические и методические основы по преобразованию и оптимизации предпринимательской деятельности

Во второй главе дана оценка финансового состояния и конкурентоспособности предприятия, а также представлены результаты SWOT-анализа.

В третьей главе предложены рекомендации по оптимизации предпринимательской деятельности предприятия ООО «СВЕТ».

В заключении представлены основные выводы и рекомендации.

## Содержание

### Введение

1. Теоретические основы предпринимательской деятельности современных предприятий
  - 1.1. Сущность и факторы предпринимательской деятельности
  - 1.2. Социальные, правовые и экономические условия предпринимательской деятельности
  - 1.3. Принципы финансового обеспечения предпринимательской деятельности.
  - 1.4. Методические основы исследования эффективности предпринимательской деятельности
2. Анализ предпринимательской деятельности, на примере предприятия ООО «СВЕТ»
  - 2.1. Анализ и оценка финансового потенциала предприятия ООО «СВЕТ»
  - 2.2. Анализ системы управления предпринимательской деятельности ООО «СВЕТ»
  - 2.3. SWOT-анализ предприятия ООО «СВЕТ»
3. Оптимизация предпринимательской деятельности предприятия на примере ООО «СВЕТ»
  - 3.1. Разработка рекомендаций и мер по повышению эффективности предпринимательской деятельности ООО «СВЕТ»
  - 3.2. Разработка стратегии предпринимательской деятельности ООО «СВЕТ» в условиях социально-экономических преобразований (рекомендации по разработке бизнес плана)
  - 3.3. Оценка эффективности разработанных рекомендаций

### Заключение

### Список использованных источников

### Приложения

## Введение

В мировой практике, в странах «третьего мира» малый бизнес составляет до 95% общего экономического потенциала, в Европе – от 45% до 70%, в США – более половины населения зависят от малого бизнеса. Развитие малого бизнеса в России, равно как и степень активности предпринимателей в стране, во многом предопределяет уровень демократизации (власть народа) и открытость экономики нашего государства. Именно за счёт поддержки данного сегмента предпринимательства правительство должно решать общие проблемы повышения благосостояния проживающего в стране населения и увеличения в процентном соотношении людей со средним уровнем заработка.

Деятельность малого предпринимательства напрямую влияет на успешное развитие не только крупного бизнеса, но и экономики страны в целом, обеспечивая наполнение внутреннего рынка потребительскими товарами и услугами, рост экспортного потенциала. Благодаря научно-техническому прогрессу экономика не стоит на месте. Согласно данным Федеральной службы государственной статистики за последнее десятилетие устойчивой тенденцией является увеличение малого и среднего предпринимательства. Под малым и средним предпринимательством понимается такой вид деятельности во всех отраслях экономики, который осуществляется физическими лицами, зарегистрированными в качестве предпринимателей, а также предприятиями любой организационно-правовой формы, определяемой устойчивыми качественными и количественными показателями.

Среднее и малое предпринимательство, наряду с крупными предприятиями, способны вести конкурентную борьбу за потребителей продукции или услуг. Наибольший рост частного предпринимательства наблюдается в сферах, которые связаны с производством товаров и оказанием услуг. Малое и среднее предпринимательство отличается рядом преимуществ по сравнению с крупными организациями:

1. Приближение производства товаров и услуг к конкретным потребителям;
2. Освоение и использование местных источников сырья и отходов крупных производств;
3. Производство товара небольшими партиями, для быстрого сбыта продукции;
4. Способность к быстрой перестройке своих хозяйственных структур.

Малое предпринимательство оказывает благоприятные условия на развитие экономики страны в целом, поскольку возрастает конкуренция между предприятиями, и как следствие качество товаров и услуг. Также малое и среднее предпринимательство оказывает влияние на крупные предприятия, за счет повышения конкурентной среды. Происходит насыщение внутреннего рынка товарами и услугами местных производителей, что ведет к развитию экономики регионов.

В данной бакалаврской работе объектом исследования является предпринимательская деятельность предприятия ООО «СВЕТ». Целью исследования является повышение эффективности деятельности предприятия, на основе разработки стратегии предпринимательской деятельности. По результатам исследования разработаны рекомендации по оптимизации предпринимательской деятельности и повышению эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия ООО «СВЕТ».

В результате выполнения выпускной квалификационной работы решены следующие задачи:

1. Рассмотрены сущность и факторы предпринимательской деятельности;
2. Проанализированы социальные, правовые и экономические условия предпринимательской деятельности;
3. Изучены принципы финансового обеспечения и методические основы исследования эффективности предпринимательской деятельности;
4. Проанализированы организационно-экономические характеристики

предприятия ООО «СВЕТ»;

5. Оценен и проанализирован финансовый потенциал предприятия ООО «СВЕТ»;

6. Проанализирована система управления предпринимательской деятельности ООО «СВЕТ»;

7. Разработаны рекомендации и меры по повышению эффективности предпринимательской деятельности ООО «СВЕТ»;

8. Разработана стратегия предпринимательской деятельности ООО «СВЕТ» в условиях социально-экономических преобразований;

9. Оценена эффективность разработанных рекомендаций.

Актуальность темы выпускной квалификационной работы заключается в том, что развитие предпринимательской деятельности в условиях нестабильной рыночной экономики России невозможно без анализа системы управления и оценки финансового потенциала предприятия. В условиях социально-экономических преобразований большую роль играет оптимизация предпринимательской деятельности и оценка конкурентоспособности предприятия.

# Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОВРЕМЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

## 1.1. Сущность и факторы предпринимательской деятельности

Предпринимательскую деятельность можно охарактеризовать как процесс организации производства товаров и услуг для удовлетворения нужд потребителей.

Терминологическая сущность и содержание, вкладываемые в понятие "предпринимательство", менялись и упорядочивались в процессе развития экономической теории<sup>1</sup>.

Достаточно простое и весьма емкое определение предпринимательства дает В.И. Даль. В частности, он пишет, что «предпринимать» означает «затевать, решаться исполнить какое-либо новое дело, приступать к совершению чего-либо значительного»: отсюда «предприниматель» - «предпринявший» что-либо.

Принято считать, что одним из первых, кто серьезно заинтересовался предпринимательством, был А. Смит. Однако лет за десять до него этими проблемами очень интенсивно занимался Р. Кантильон. Именно он сформулировал тезис, согласно которому расхождения между спросом и предложением на рынке дают возможность отдельным субъектам рыночных отношений покупать товары дешевле и продавать их дороже. Именно он назвал этих субъектов рынка предпринимателями ("предприниматель" - в переводе с французского "посредник").

В настоящее время четкого определения предпринимательской деятельности нет. Например, в "Большом экономическом словаре" под общей редакцией А.Н. Азрилияна дается следующее определение:

---

<sup>1</sup> Бовыкин В.И. Новый менеджмент: (управление предприятием на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления). - М.: ОАО Издательство Экономика, 2007 - 368 с.(с.139)

"Предпринимательство – инициативная самостоятельная деятельность граждан, направленная на получение прибыли или личного дохода, осуществляемая от своего имени, под свою имущественную ответственность или от имени и под юридическую ответственность юридического лица"<sup>2</sup>. К сожалению, такой подход господствует сегодня в России и закреплён у нас законодательно, в частности, в законе «О государственной поддержке малого предпринимательства в Российской Федерации»<sup>3</sup>, Гражданском кодексе Российской Федерации и др., в трудах отечественных ученых, занимающихся проблемой предпринимательства.

Согласно современному российскому законодательству предпринимательская деятельность (или предпринимательство) - это самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от использования имущества - продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг, лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке<sup>4</sup>. Однако и это определение не отличается полнотой.

Предпринимательскую деятельность можно охарактеризовать с различных точек зрения:

1. Деятельность, направленную на максимизацию прибыли;
2. Инициативную деятельность граждан, заключающуюся в выработке товаров и услуг, направленную на получение прибыли;
3. Прямую функцию реализации собственности, основную ее производственную функцию;
4. Процесс организационной новации в целях извлечения прибыли;
5. Действия, направленные на возрастание капитала, развитие производства и присвоение прибыли;

---

<sup>2</sup> Большой экономический словарь. М.: Ин-т экономики, 2000. С. 313.

<sup>3</sup> Закон РФ "О государственной поддержке малого предпринимательства в Российской Федерации" от 24 июля 2007 года № 209-ФЗ.

<sup>4</sup> Гражданский кодекс РФ.



6. Специфический вид деятельности, направленный на неустанный поиск изменений в существующих формах жизни предприятий и общества, постоянная реализация этих изменений.

Содержание предпринимательства, границы его осуществления тесно связаны с формами и видами предпринимательской деятельности. В соответствии с принятой структурой процесса воспроизводства (производство, обмен, распределение, потребление) выделяют четыре главных сферы предпринимательства: производственная, коммерческая, финансовая и сфера потребления. Другие виды предпринимательской деятельности, например, инновационная, маркетинговая, включаются в состав четырех главных сфер предпринимательства. Классификация предпринимательской деятельности представлена в таблице 1. Таблица была предложена Г.Л. Багиев, в учебном пособии «Организация предпринимательской деятельности»<sup>5</sup>. Предпринимательская деятельность может осуществляться: путем непосредственного производства какого-либо товара, продукта или услуги; путем производства посреднических функций по продвижению товара от производителя к потребителю.

В рамках такого разделения сформировалась типология предпринимательской деятельности, которая представлена на рисунке 1.

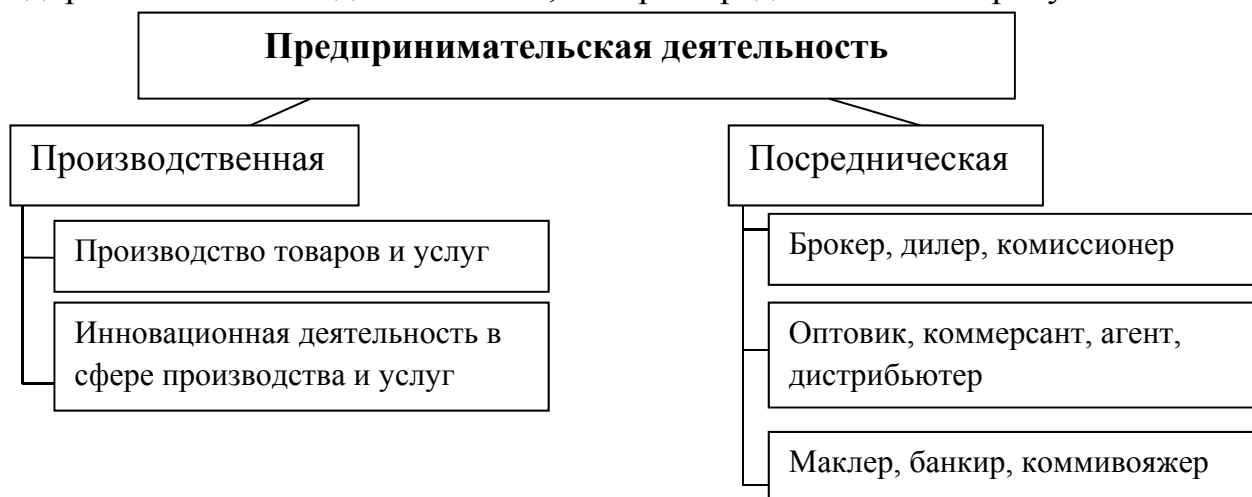


Рисунок 1 – Типология предпринимательской деятельности

<sup>5</sup>Г.Л.Багиев, А.Н. АсаулОрганизация предпринимательской деятельностиУчебное пособие/ Под общей ред. проф. Г.Л.Багиева. - СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2001. 231 с

Таблица 1 - Классификация предпринимательской деятельности

Признаки классификации	Характеристика предпринимательской деятельности			
По сфере деятельности	Производственная	Коммерческая	Финансовая	Сфера потребления
По организационно-правовому статусу	Без образования юридического лица	Частное предприятие	Фермерское хозяйство	Общество с ограниченной ответственностью
	Малое предприятие	Смешанное товарищество	Закрытое или открытое акционерное общество	Совместное предприятие
По отношению к собственности	Индивидуальная (без применения наемного труда)	Частная	Государственная	По отношению к собственности
По количеству собственников	Индивидуальная, частная	Семейная	Коллективная	Смешанная, совместная
По масштабам производства и численности работников	Малое предприятие	Среднее предприятие	Большое предприятие	По масштабам производства и численности работников
По территориальному признаку	Сельская, районная	Городская, областная	Региональная национальная	Зарубежная
По отраслевой принадлежности	Строительная, текстильная	Металлообрабатывающая, горнодобывающая	Пищевая, судостроительная	Энергетика, транспорт, связь

Факторы предпринимательской деятельности — это параметры, которые определяют возможности реализации свойств предпринимательской деятельности. Различают внешние факторы, обусловленные характером окружающей среды, и внутренние, обусловленные особенностями внутренней организации предпринимательства.

К внешним факторам, определяющим конкретные условия деятельности предпринимателя, относят<sup>6</sup>:

1. Природно-демографические факторы — климатические условия и качество земель, сырьевую базу, численность и поло-возрастную структуру населения и т.п., определяющие отраслевую специализацию и размещение предприятий, уровень издержек и возможности использования рабочей силы;

<sup>6</sup>Левушкина С.В. Интегрированная совокупность факторов предпринимательской среды и тенденции их развития [Текст]: Современные исследования социальных проблем (электронный журнал) №9(17), 2012 с. 14 (с.5)

2. Социально-культурные факторы — нравственные и моральные нормы, религиозные воззрения, образовательный уровень населения, оказывающие влияние на формирование потребностей и особенности спроса, специфику организации предпринимательства и деловую этику, на само отношение к предпринимательству

3. Технологические факторы — уровень индустриального развития страны, науки и техники, наличие технологий и их применение, обуславливающие как характер и формы осуществления производства, так и способы предпринимательской деятельности

4. Экономические факторы — степень развития рынков, объем совокупного спроса, уровень рыночной конкуренции, устойчивость денежной системы, уровень доходов и характер их распределения, уровень сбережений, налоговую политику и т. д., определяющие условия распределения ограниченных ресурсов и уровень предпринимательской активности

5. Институциональные факторы — развитие банковской системы, страхового дела, развитость каналов снабжения и сбыта, наличие рыночных посредников (консультационные, юридические, рекламные, транспортные агентства), развитие средств связи и информационного обеспечения, обуславливающие интенсивность товарообменных операций и расширяющие возможности предпринимательской деятельности;

6. Правовые факторы — степень развития хозяйственного права, регулирование взаимоотношений агентов хозяйственного оборота, законодательную защиту предпринимательства, характер регулирующего вмешательства государства, не только обеспечивающие предпосылки предпринимательской деятельности, но и определяющие уровень ее активности

7. Политические факторы — устойчивость политических институтов, характер взаимоотношения общества и государства, способы управления и принятия решений, обуславливающие социальную интегрированность предпринимательства в общество и его идеологию

К внутренним факторам предпринимательства относят те, которые отражают<sup>7</sup>:

1. Развитость отношений собственности, включая гарантии частной собственности, определяющие степень хозяйственной мотивации агентов рынка и контроля за использованием ресурсов
2. Четкость определения прав собственности, обуславливающих возможности осуществления хозяйственных операций
3. Развитость форм собственности, обеспечивающих мобильность капитала
4. Особенности внутренней организации хозяйственных ячеек — масштабы организации
5. Особенности иерархической структуры
6. Форму и характер управления организацией, непосредственно влияющие на содержание и формы реализации функций предпринимательства

Важно иметь в виду, что в процессе развития общественного хозяйства роль одних факторов ослабевает или вовсе утрачивается, роль других, наоборот, возрастает или начинают действовать новые, ранее отсутствовавшие факторы. Такой процесс особенно характерен для экономик переходного типа, когда меняющиеся условия хозяйствования могут кардинально изменять роль и значение тех или иных факторов предпринимательства.

Таким образом, можно сделать следующие выводы: Под предпринимательством понимается такая деятельность, которая осуществляется частными лицами, предприятиями или организациями по производству товаров, оказанию услуг, приобретению и продаже товаров в обмен на другие товары или деньги к взаимной выгоде заинтересованных лиц, предприятий, организаций. Субъектами предпринимательства могут быть как самостоятельные частные лица, так и объединения партнерств;

---

<sup>7</sup>Левушкина С.В. Интегрированная совокупность факторов предпринимательской среды и тенденции их развития [Текст]: Современные исследования социальных проблем (электронный журнал) №9(17), 2012 с. 14 (с.6)

## 1.2. Социальные, правовые и экономические условия предпринимательской деятельности

Особое значение в современных условиях имеет малое предпринимательство как одна из разновидностей предпринимательства. Согласно российскому законодательству малым предприятием считается юридически самостоятельная фирма, имеющая хозяйственно-финансовую самостоятельность, небольшую численность персонала, упрощенную организационную структуру и способность к быстрой перестройке своих хозяйственных структур, а также сравнительно небольшой объем хозяйственного оборота .

Между социально-экономической сущностью предпринимательства и правовой формой ее выражения нередко возникает противоречие. Право стремится упорядочить, регламентировать нормы поведения предпринимателей, тогда как сущность их деятельности состоит в творчестве, новизне, нестандартности действий. Инновационная деятельность часто вступает в противоречие с традиционными нормами, социальными интересами, позициями и статусами<sup>8</sup>.

Успешное развитие предпринимательской деятельности может осуществляться лишь при наличии определенных объективных и субъективных условий<sup>9</sup>. Рассмотрим благоприятные условия развития предпринимательской деятельности на примере организаций.

Наряду с объективными условиями большое значение для успешного предпринимательства имеет и субъективный фактор. Субъективный фактор означает внутреннюю готовность субъекта к предпринимательству и определяется природными способностями и накопленными знаниями субъекта.

---

<sup>8</sup> Резник С.Д., Глухова И.В., Назарова Н.А., Черницов А.Е. Основы предпринимательской деятельности. Содержание деятельности, качества и компетенции, профессиональная карьера, личная организация предпринимателя // Учебное пособие. 3-е издание, Москва ИНФРА-М, 2014 с.25.

<sup>9</sup> Колесникова Л. Предпринимательство: от максимализации прибыли к синергии социально-экономических систем.// Вопросы экономики, 2001, №10, с.40-54.

К объективным условиям успешной предпринимательской деятельности можно отнести следующие условия:

Во-первых, благоприятная правовая среда — это наличие государственных юридических законов, разрешающих и поощряющих предпринимательство.

Во-вторых, благоприятная экономическая среда, выражающаяся набором необходимых условий экономического характера: частная или коллективная собственность на капитал, продукт и доход; свобода выбора деятельности в пределах законодательства страны; свобода в назначении цен, свобода выбора места использования рабочей силы; конкуренция.

В-третьих, благоприятная социальная среда это благожелательное, или хотя бы терпимое, отношение всего населения к предпринимательству и к предпринимателями. Если же в стране господствует зависть к предпринимателям, раздражение по поводу предпринимательской деятельности или же угрозы в адрес предпринимателей, никакие государственные законы не смогут стимулировать рост предпринимательской деятельности.

Экономические условия — это сначала предложения продуктов и спрос на их; виды продуктов, которые могут приобрести покупатели; объемы денег, которые покупатели могут истратить на эти покупки; излишек либо недостаточность рабочих мест, рабочей силы, действующие на уровень заработной платы работников, т. е. на их способности приобретения продуктов. На экономическую обстановку значительно влияют наличие и доступность валютных ресурсов, уровень доходов на инвестированный капитал, также величина заемных средств, к которым готовы обратиться предприниматели для финансирования собственных деловых операций и которые готовы предоставить им кредитные учреждения.

Вплотную к экономическим условиям примыкают социальные условия формирования предпринимательства. Сначала, это стремление покупателей получать продукты, отвечающие определенным вкусам и моде. На различных шагах эти потребности могут изменяться. Существенную роль играют

нравственные и религиозные нормы, зависящие от социально-культурной среды.

Огромное значение имеет создание нужных правовых критерий. Это, сначала, наличие законов, регулирующих предпринимательскую деятельность и создающих более подходящие условия для развития предпринимательства: упрощенная и ускоренная процедура открытия и регистрации компаний; защита бизнесмена от муниципального бюрократизма; улучшение налогового законодательства в направлении мотивации производственной предпринимательской деятельности, развития совместной деятельности бизнесменов России с забугорными странами. Обосновывая необходимость муниципального регулирования предпринимательской деятельности, Ф. Котлер показывает три главные предпосылки, в силу которых возникли соответствующие законодательные акты<sup>10</sup>:

1. Необходимость защитить компании друг от друга;
2. Необходимость защиты потребителей от недобросовестной деловой практики;
3. Необходимость защиты высших интересов общества от разнузданности бизнесменов, ведь предпринимательская деятельность не постоянно обеспечивает нам наилучшее состояние жизни.

В Указе Президента РФ «О первоочередных мерах государственной поддержки малого предпринимательства в Российской Федерации» от 4 апреля 1996 г. № 491 определены задачи по развитию этой формы предпринимательства как важнейшей сферы российской экономики, повышению его обеспеченности инвестиционными ресурсами, предоставлению государственных гарантий и льгот, реализации механизма взаимодействия между федеральными органами исполнительной власти и органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации и т.д.

---

<sup>10</sup>Бирюков А. Развитие малого и среднего бизнеса локомотив экономики//Вопросы экономики.-2004.-№9.-С.123-129

Специалисты, исследующие проблемы малого бизнеса в развитых странах, среди множества достоинств малых предприятий выделяют следующие<sup>11</sup>:

- возможность принятия более гибких и оперативных решений, так как в малом бизнесе упрощена структура принятия управленческих решений, что позволяет быстро и гибко реагировать на конъюнктурные изменения;
- малый бизнес отличается более низкими операционными расходами, малым фондом заработной платы, небольшими инвестициями в оборудование, управленческими расходами. В сфере малого бизнеса немало людей имеют возможность совмещать несколько профессий, быть одновременно и финансистом, и менеджером и т.п. Малое предпринимательство дает возможность реально рассчитывать на быстрый материальный успех. При этом предприниматели одновременно получают заработную плату и все дивиденды от бизнеса;
- малый бизнес более маневрен, чем крупный, который, как правило, ограничен в своих действиях из-за процедур, разработанных головным предприятием;
- адаптация к особенностям местных условий: малый бизнес идеально приспособлен для изучения и учета особенностей местного рынка;
- в малых фирмах наиболее ярко проявляется инновационный, предпринимательский дух, о чем свидетельствует преобладание малого бизнеса за рубежом в электронике, генной инженерии, компьютерной технологии.

Следует отметить социальную значимость предпринимательства: оно ориентирует производство на потребности клиента, создание рабочих мест, увеличивает мобильность членов общества, уменьшает их зависимость от государства. В связи с этим предпринимательство является эффективным

---

<sup>11</sup> Резник С.Д., Глухова И.В., Назарова Н.А., Черницов А.Е. Основы предпринимательской деятельности. Содержание деятельности, качества и компетенции, профессиональная карьера, личная организация предпринимателя // Учебное пособие. 3-е издание, Москва ИНФРА-М, 2014 с.26-27.



механизмом самоорганизации и саморазвития гражданского общества, которое осуществляется благодаря конкуренции, обеспечивая естественный отбор более жизнеспособных образований и стимулируя переход от более простых форм организации к более сложным<sup>12</sup>.

Таким образом, современное предпринимательство представляет собой между непосредственными организаторами предпринимательства и теми лицами, организациями, структурами, которые образуют внутреннюю и внешнюю среду предпринимательства. Внутренняя среда складывается из отношений между собственниками капитала, менеджерами и наемными работниками. Внешняя среда характеризуется взаимодействием организаторов предпринимательства с государственными и общественными структурами, поставщиками, кредиторами и потребителями. Социальный и экономический успех предпринимательства зависит от степени гармонизации этих интересов, от того, насколько удалось минимизировать разрыв между интересами отдельных контрагентов и добиться динамического равновесия между их целями<sup>13</sup>.

### **1.3. Принципы финансового обеспечения предпринимательской деятельности.**

Финансовый менеджмент реализуется в рамках отдельно взятой или частично обособленной предпринимательской структуры. Предпринимательская структура является самокупающей или самофинансируемой системой, которая должна обеспечивать рентабельную работу.

---

<sup>12</sup> Резник С.Д., Глухова И.В., Назарова Н.А., Черницов А.Е. Основы предпринимательской деятельности. Содержание деятельности, качества и компетенции, профессиональная карьера, личная организация предпринимателя // Учебное пособие. 3-е издание, Москва ИНФРА-М, 2014 с.27-28.

<sup>13</sup> Экономическая теория (политэкономика): Учебник./ под ред. В.И. Видянина, Г.П. Журавлевой. – М.: ИНФРА-М, 1997, 560с. (с.121).

В связи с этим особое значение приобретают способы финансирования предпринимательской структуры.

Способы финансирования определяются в процессе стратегического финансового менеджмента. При этом различают два понятия: вертикальная и горизонтальная интеграция.

Вертикальная интеграция возникает, когда предпринимательская структура входит в более крупное образование. В этом случае часть управленческих функций передается вышестоящему звену, где происходит процесс перераспределения денежных средств подведомственных предприятий для образования централизованных фондов, используемых для финансирования общих программ из единого центра<sup>14</sup>.

Особенностью вертикальной интеграции является то, что она может объединять различные предпринимательские структуры. В этом случае основными задачами текущего финансового менеджмента являются:

1. Обеспечение условий для адаптации этих структур в системе деятельности вышестоящего звена;
2. Сопоставление структур издержек производства и обращения;
3. Определение уровня себестоимости в предпринимательских структурах;
4. Определение уровня самоокупаемости.

При горизонтальной интеграции осуществляется самостоятельность в решении всех вопросов, производственных и финансовых. В этом случае повышается роль и значение финансового менеджера и принятых им управленческих решений, а также требования к текущему финансовому менеджменту. В условиях горизонтальной интеграции текущий финансовый менеджмент призван обеспечить:

1. Оперативное реагирование на происходящие события как внутри фирмы, так и за ее пределами;

---

<sup>14</sup>Колпачевой Н.В. Финансы предприятий. Под ред. Проф. Н.В. Колченой.- М.: ЮНИТИ, 1998г

2. постоянное обновление информации в процессе формирования фондов денежных средств.

Кроме того, в финансовом менеджменте используется ряд показателей, с помощью которых можно определить конкурентные преимущества хозяйствующего субъекта на рынке капиталов. К ним относятся доступность капитала, взаимная привлекательность ценных бумаг, стремление к финансовому сотрудничеству и др.

В целом же финансовый менеджмент опирается на концепцию обеспечения прибыльности, превышающей среднеотраслевой уровень.

В последнее время значительно возросло внимание к вопросам эффективного управления финансовым обеспечением предпринимательской деятельности. В связи с этим в экономической литературе появились различные варианты определения финансового обеспечения предпринимательской деятельности. В частности, Л.Н. Павлова дает следующее определение: «финансовое обеспечение предпринимательства — это управление капиталом, деятельность по его привлечению, размещению и использованию<sup>15</sup>».

Исходя из этого, очевидно, что рассмотрение вопросов финансового обеспечения предпринимательской деятельности невозможно без знания конкретных источников финансирования.

В настоящее время все источники финансирования делятся на следующие группы:

1. Собственные средства хозяйствующих объектов;
2. Заемные средства;
3. Привлеченные средства;
4. Бюджетные ассигнования.

К собственным средствам предприятия в этом случае относятся:

1. Уставный капитал (средства от продажи акций и паевые взносы участников или учредителей);

---

<sup>15</sup>Поляк Г.Б. Финансовый менеджмент. Под ред. Поляка Г.Б. М.: Финансы, ЮНИТИ 1998г.

2. Выручка от реализации;
3. Амортизационные отчисления;
4. Чистая прибыль предприятия;
5. Резервы, накопленные предприятием;
6. Прочие взносы юридических и физических лиц (целевое финансирование, пожертвования, благотворительные взносы).

К привлеченным средствам относятся:

1. Ссуды банков;
2. Заемные средства, полученные от выпуска облигаций;
3. Средства, полученные от выпуска акций и других ценных бумаг;
4. Кредиторская задолженность.

В зарубежной практике существуют различные подходы к классификации источников финансирования деятельности предприятия.

Согласно одному варианту все источники финансирования делятся на внутренние и внешние. К внутренним источникам финансирования относятся собственные средства предприятия.

Существует вариант деления источников финансирования на:

- 1) Внутренние источники — это расходы, которые предприятие финансирует за счет чистой прибыли;
- 2) Краткосрочные финансовые средства — это средства, используемые для выплаты заработной платы, оплаты сырья и материалов, различных текущих расходов.

Формы реализации источников финансирования в этом случае могут быть следующими<sup>16</sup>:

А) Банковский овердрафт — сумма, получаемая в банке сверх остатка на текущем счете. Овердрафт подлежит оплате по требованию банка. Обычно это наиболее дешевая форма займа, величина процентов по нему не превышает 1—2% базисной учетной ставки банка;

---

<sup>16</sup>Бланк И. А. «Основы финансового менеджмента» СПб., 2004г., изд: Эльга

Б) Переводный вексель (тратта) — денежный документ, согласно которому покупатель обязуется уплатить продавцу определенную сумму в установленный сторонами срок. Банк учитывает векселя, предоставляя их владельцам заем на период до их погашения. В качестве платы за выданный заем по векселю банк взимает дисконт (процент), величина которого ежедневно меняется. Переводные векселя наиболее часто применяются во внешнеторговых платежах;

С) Акцептный кредит применяется, когда банк принимает к оплате вексель, выписанный на имя его клиентов (перепродажа права на взыскание долгов — факторинг). В этом случае банк выплачивает кредитору стоимость векселя за вычетом дисконта, а по истечении срока его погашения взыскивает эту сумму с должника;

Д) коммерческий кредит — приобретение товаров или услуг с отсрочкой платежа на один — два месяца, а иногда и больше. Использование коммерческого кредита определяется конкретным видом хозяйственной деятельности. Обращение к нему зависит от скорости реализации товара и возможностей отсрочки платежей самого предприятия;

3) Среднесрочные финансовые средства (от 2 до 5 лет) используются для оплаты машин, оборудования и научно-исследовательских работ.

Покупка предприятием в кредит машин, оборудования и транспортных средств происходит на фиксированных условиях под залог приобретаемых товаров с регулярным погашением кредита частями.

К группе среднесрочных финансовых средств относится аренда машин и оборудования. Плата за пользование арендованными средствами ведется регулярными взносами, при этом право собственности никогда не переходит к должнику;

4) Долгосрочные финансовые средства (сроком свыше 5 лет) используются для приобретения земли, недвижимости и долгосрочных инвестиций. Выделение средств этим путем осуществляется, как:

А) долгосрочные (ипотечные) ссуды — предоставление страховыми компаниями или пенсионными фондами денежных средств под залог земельных участков, зданий сроком на 25 лет;

Б) облигации — долговые обязательства с установленным процентом и сроком погашения. Значительная часть облигаций имеет нарицательную стоимость;

В) выпуск акций — получение денежных средств путем продажи различных видов акций в форме закрытой или открытой подписки.

Появление такой классификации источников связано с особенностями внутрифирменного планирования за рубежом, которое включает долгосрочное, среднесрочное и краткосрочное планирование.

Структура собственного капитала представлена на рисунке 2.

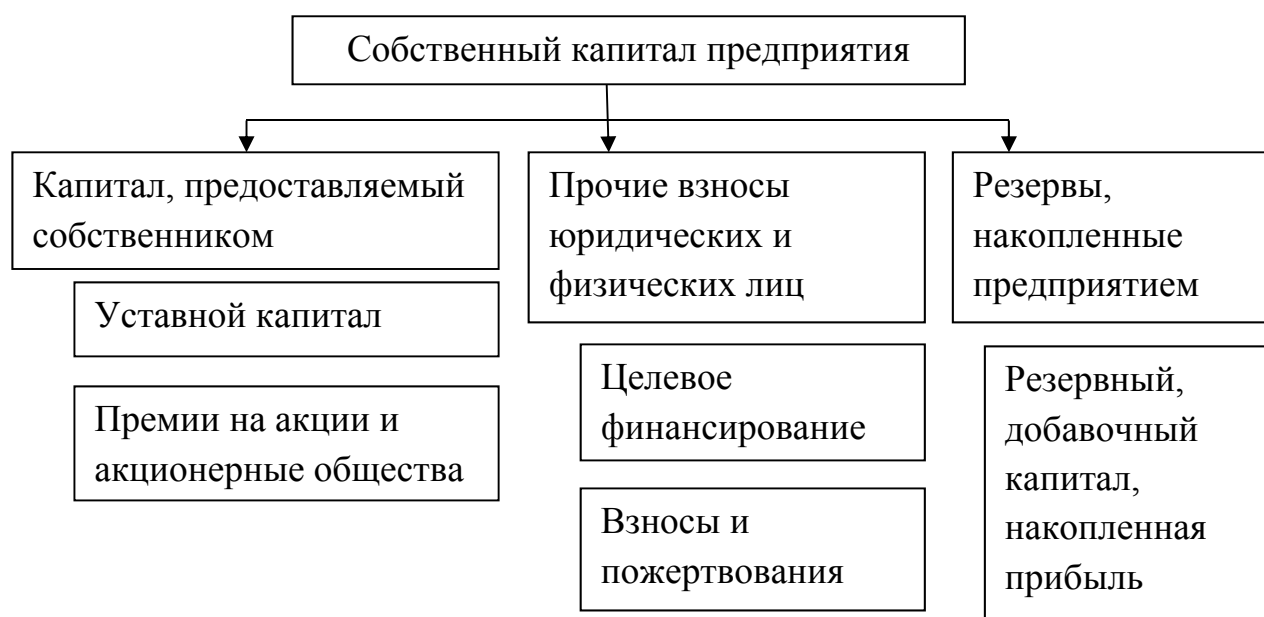


Рисунок 2 – Структура собственного капитала

Финансовое обеспечение предпринимательства основано на реализации принципов самокупаемости и самофинансирования.

Самокупаемость как метод финансирования означает возмещение текущих затрат за счет полученных доходов.

Самоокупаемость в условиях рыночной экономики должна обеспечиваться в первую очередь за счет собственных ресурсов (выручки от реализации) или за счет заемных, если собственных не хватает. В отдельных случаях возможна поддержка государства, однако в современных условиях роль бюджетных средств как источника финансирования предпринимательской деятельности резко сократилась в связи с дефицитом государственного бюджета.

Для контроля за соблюдением принципа самоокупаемости составляются сметы издержек производства и обращения, рассчитываются нормы расходования сырья и основных материалов, устанавливаются конкретные задания по росту повышения производительности труда и снижению себестоимости продукции.

Для реализации принципа самоокупаемости большое значение имеет управление затратами. Процесс управления затратами предполагает стремление не просто к уменьшению затрат, а к определению оптимальной величины себестоимости.

Определение оптимальной величины затрат подразумевает.

1. Планирование затрат;
2. Планирование капитальных вложений;
3. Фиксацию уровня затрат;
4. Улучшение стоимостных показателей.

Важным моментом для реализации самоокупаемости является включение в состав окупаемых затрат денежных накоплений.

Содержание самофинансирования в условиях формирования рыночной экономики всецело определяется внутренними финансовыми возможностями предприятия.

Таким образом, самофинансирование — это финансовая стратегия управления фондами денежных средств предприятий в целях накопления капитала, достаточного для финансирования расширенного воспроизводства<sup>17</sup>.

Понятие самофинансирования используется при разработке стратегии развития фирмы. Зарубежный опыт показывает, что основной стратегической линией для большинства крупных компаний является достижение самофинансирования, причем свободных финансовых ресурсов, как правило, предприятие не имеет, так как вложение их в дело дает все большую прибыль.

Для разработки стратегии развития предприятия пользуются стратегическим финансовым менеджментом. Важнейшими его элементами являются гибкость и оперативность.

Использование этих методов в практике позволяет быстро реагировать на происходящие перемены, вносить коррективы в стратегию предприятия, избавляться от неэффективных методов финансирования.

Стратегический финансовый менеджмент должен, в конечном счете, обеспечить рост предприятий.

Внутренний рост обеспечивается за счет расширения действующего производства путем развития собственной материально-технической базы в результате поэтапного финансирования.

Внешний рост происходит путем присоединения новых предприятий, методом единовременного финансирования заранее выбранных объектов покупки. Единовременное финансирование имеет смысл только при условии, что приобретаемый объект не дорог, готов к эксплуатации и может приносить прибыль. Приобретение новых предприятий может осуществляться в целях укрепления собственного дела или выгодного инвестирования свободных денежных средств<sup>18</sup>.

---

<sup>17</sup> Финансовый менеджмент: теория и практика: Учебник/ под редакцией Е. С. Стояновой. – 4е изд., переработанное и дополненное, - М.: Изд-во «Перспектива», 1999 г. (с. 137)

<sup>18</sup> Финансовый менеджмент: теория и практика: Учебник/ под редакцией Е. С. Стояновой. – 4е изд., переработанное и дополненное, - М.: Изд-во «Перспектива», 1999 г. (с. 140)



Разрабатывая стратегию развития или роста предприятия, финансовый менеджер должен четко разграничивать области текущего и стратегического финансового менеджмента.

Текущий финансовый менеджмент занимается вопросами:

1. Стимулирования коммерческой инициативы;
2. Роста производительности труда;
3. Оптимизации издержек обращения;
4. Определения величины внутренних источников финансирования, обеспечивающих самокупаемость;
5. эффективности использования имеющихся в распоряжении денежных средств за определенный отрезок времени.

Стратегический финансовый менеджмент рассматривает вопросы:

1. затрат с позиций окупаемости;
2. капитальных вложений с позиций величины будущей прибыли;
3. поиска путей наиболее эффективного накопления капитала;
4. перераспределения финансовых ресурсов в наиболее прибыльные сферы деятельности;
5. роста предприятия.

При разработке основных положений развития предприятия необходимо четко сформулировать побудительные мотивы к росту или расширению, проанализировать конкретные ситуации и выводы, полученные в ходе текущего и стратегического финансового менеджмента.

Основным побудительным мотивом, как правило, является стремление завоевать большую сферу влияния, что достигается путем покупки различных ценных бумаг. Основная цель при этом — участие в управлении как можно большего числа коммерческих организаций и предприятий.

При разработке стратегии развития предприятия могут сложиться различные ситуации, которые в состоянии привести не к росту, а к сокращению или, возможно, свертыванию производства, например в ситуации с постепенным переключением капитала<sup>19</sup>.

Постепенное переключение капитала подразумевает модернизацию и переоснащение производства для выпуска новой продукции. При этом в оборот вовлекаются дополнительные финансовые ресурсы, которые накапливались предприятием для целей расширенного воспроизводства.

В ходе разработки основных положений развития фирмы необходимо четко сформулировать для себя побудительные мотивы к росту или расширению предприятия (фирмы), а также проанализировать конкретные выводы и ситуации, к которым может прийти финансовый менеджер в ходе текущего и стратегического финансового менеджмента. Рассмотрим эти вопросы более подробно.

Инвестирование капитала возможно и в конкурирующие фирмы, и в предприятия-поставщики, и в приватизируемые объекты незавершенного производства, и в различные формы бизнеса.

Но в каждом конкретном случае финансовый менеджер должен сопоставить объем инвестиций с той выгодой, которую фирма получит от вложения капитала с учетом альтернативных вариантов и факторов риска.

При этом следует помнить, что финансовый менеджмент ориентируется на диверсификацию финансовых вложений, которая относится к области стратегического финансового менеджмента<sup>20</sup>.

В ходе разработки стратегии развития предприятия (фирмы) могут сложиться различные ситуации, которые могут привести не только к росту фирмы, но и к сокращению, а возможно, к свертыванию производства. Так, например, возможна ситуация, при которой необходимо перейти к так называемому постепенному переключению капитала.

---

<sup>19</sup> Шохин Е.И. Финансовый менеджмент: Учебное пособие/под редакцией профессора Е. И. Шохина. – М.: ИД ФБК – ПРЕСС, 2003 г.

Постепенное переключение капитала подразумевает модернизацию и переоснащение производства на выпуск новой продукции. При этом в оборот вовлекаются дополнительные финансовые ресурсы, которые накапливались предприятием для целей расширенного воспроизводства.

Свертывание производства, а иногда и прекращение деятельности предприятия происходит, когда доходы на вложенный капитал не покрывают произведенных затрат. Свертывание производства наиболее предпочтительно осуществлять поэтапно, с постепенным переводом капитала в новые сферы бизнеса. Вместе с тем резкое прекращение деятельности в одной сфере и подключение к новым сферам имеет ряд преимуществ: до минимума сводится период снижения рентабельности, финансовые ресурсы сразу включаются в новую сферу деятельности, дающую более высокий доход.

Финансовые ресурсы предприятия — это совокупность собственных денежных средств и поступлений заемных и привлеченных средств, предназначенных для выполнения финансовых обязательств, финансирования текущих затрат и затрат, связанных с расширением капитала. Они являются результатом взаимодействия поступления, расходования и распределения денежных средств, их накопления и использования. Классификация финансовых ресурсов, представлены на рисунке 3.

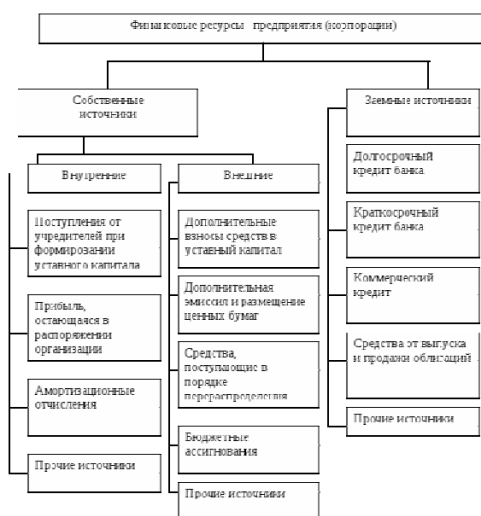


Рисунок 3 – Финансовые ресурсы предприятия

И так сделаем вывод: Под финансированием понимается процесс образования денежных средств или в более широком плане процесс образования капитала предприятия во всех его формах.

#### **1.4. Методические основы исследования эффективности предпринимательской деятельности**

Эффективность предпринимательской деятельности можно охарактеризовать как, качественная категория, связанная с интенсивностью развития предпринимательства.

Эффективность учитывает результат предпринимательской деятельности и условия, при которых данный результат достигнут. Эффективность любой деятельности принято выражать с помощью отношения результата к затратам. При этом ставится задача максимизировать результат, приходящийся на единицу затрат.

Предпринимательская деятельность всегда направлена на достижение цели и обязательно заканчивается результатом, даже если он не запланирован или является отрицательным<sup>21</sup>. На рисунке 4 представлена схема взаимодействия цели и конечного результата действия, которая была предложена А. Асаул в учебном пособии: Организация предпринимательской деятельности.

Если конечный результат совпадает с целью, деятельность можно считать рациональной, если же такое совпадение отсутствует, то деятельность является нерациональной.

Основной принцип оценки эффективности – взаимосвязь цели и конечного результата деятельности. Предпринимательству присуща множественность целей. Это проявляется, в первую очередь, в альтернативности процесса целеполагания, когда из множества целей

---

<sup>21</sup>А. Н. Асаул Организация предпринимательской деятельности Учебник. СПб.: АНО ИПЭВ, 2009. 336с. (с. 236)

выбирается одна, в наибольшей степени соответствующая принципам эффективности. При этом для оценки эффективности используют метод многоцелевой оптимизации<sup>22</sup>.



Рисунок 4 - Схема взаимодействия цели и конечного результата действия

Второй принцип оценки эффективности предпринимательства – наличие нескольких критериев оптимальности. Оптимальность – состояние системы, при котором обеспечивается достижение максимума или минимума значений каких-либо параметров. Оптимальность результатов устанавливается на основе критериев.

Рыночная среда – открытая организационно-хозяйственная система, где субъекты предпринимательской деятельности реализуют взаимные интересы и функционируют в условиях конкуренции, занимая определенную долю рынка (сегмент). Третий принцип оценки эффективности предпринимательства: в процессе целеполагания следует отдавать предпочтение целям,

<sup>22</sup>А. Н. Асаул Организация предпринимательской деятельности Учебник. СПб.: АНО ИПЭВ, 2009. 336с. (с. 236-238)

характеризующим устойчивость рыночных позиций. При этом эффективность оценивается с учетом стратегических приоритетов, а среди оценочных показателей преобладают те, которые характеризуют результативность усилий, предпринимаемых в том или ином стратегическом направлении.

Четвертый принцип – взаимосвязь жизненного цикла продукции и показателей предпринимательской деятельности.

Как известно, на стадиях разработки и внедрения продукта прибыль не образуется, она появляется лишь в конце стадии внедрения. При этом прибыль формирует мотивацию на сокращение длительности этих стадий, повышение качества разрабатываемого и внедряемого продукта, обеспечение его соответствия потребностям целевого сегмента, а также сокращение затрат на исследование продукта, его апробацию, подготовку рынка и внедрение в рыночную среду.

Для оценки эффективности предпринимательства на этих стадиях требуются показатели, ориентированные на стратегические задачи, охватывающие весь планируемый жизненный цикл продукции – от формирования идеи до снятия продукции с производства<sup>23</sup>.

Таким образом, констатируя изменчивость результирующих показателей предпринимательской деятельности в зависимости от стадии жизненного цикла продукции или услуг, следует обратить внимание на возможность их комбинации, обусловленную структурными изменениями в зависимости от целей и задач предпринимательства.

В дипломной работе мной проанализирована статистика финансового потенциала предприятия. Под финансовым потенциалом понимают совокупную способность предприятия осуществлять производственно-хозяйственную деятельность, выпускать продукцию, удовлетворять общественные потребности, определяемую вовлекаемыми природными

---

<sup>23</sup>А. Н. Асаул Организация предпринимательской деятельности Учебник. СПб.: АНО ИПЭВ, 2009. 336с. (с. 239)

ресурсами, трудовым, научно-техническим потенциалом, накопленным капиталом.

Алгоритм проведения статистического исследования можно представить следующим образом.

1. Разработка программы исследования или программы наблюдения. На этом этапе определяются цели и задачи исследования, охват изучаемых объектов, степень охвата объектов, показатели, подлежащие фиксации, а также продумываются механизмы сбора информации, контроля за качеством сбора информации, обработки и анализа полученных данных.

2. Проведение статистического наблюдения может быть кратковременным или долговременным, сплошным или выборочным. В результате, как правило, появляется комплекс массовых документов. На этом этапе я провожу опрос экспертов. Экспертами являются постоянные клиенты предприятия. Для опроса необходимо составить ряд интересующих фирму вопросов, которые отразят возможные проблемы и недостатки в отношениях с основными заказчиками.

3. Сводка и группировка статистических данных – обсчет и группировка собранных данных, в результате которых последние превращаются в систему статистических таблиц и промежуточных итогов.

4. Анализ данных, предусматривающий предварительную постановку задач, осуществляемый методами статистического анализа.

5. Интерпретация данных – объяснение полученных результатов, сравнение их с аналогичными показателями. На данном этапе необходимо разработать пути решения проблем, выявленных из анализа данных, и оптимизировать работу предприятия.

## **ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «СВЕТ»**

### **2.1. Анализ и оценка финансового потенциала предприятия ООО «СВЕТ»**

Общество с ограниченной ответственностью «СВЕТ» - предприятие, которое занимается производством электромонтажных работ. Организация создана в 2008 году и зарегистрировано в Едином Государственном реестре юридических лиц 12 февраля 2008 года под номером 58№001474110.

Основной деятельностью общества является:

- производство электромонтажных работ;
- монтаж инженерного оборудования зданий и сооружений;
- производство изоляционных работ;
- монтаж прочего инженерного оборудования;
- деятельность в области проектирования.

ООО «СВЕТ» проводит электромонтаж любого электрооборудования, капитальный ремонт электрики, профилактические электротехнические работы. Профессиональный электромонтаж, прокладка кабеля, ремонт электропроводки квартиры, а так же высотный монтаж кабеля и электрооборудования.

Передвижная электролаборатория проводит комплекс электроизмерений: замер параметров энергоустановок и сооружений, их частей и элементов в процессе разработки конструкций, изготовления, монтажа, наладки, эксплуатации и ремонта; Замер сопротивления : заземляющих устройств всех типов , изоляции кабеля, обмоток электродвигателей, аппаратов, вторичных цепей, электропроводки и электрооборудования.

Уставной капитал предприятия составляет 10000 рублей. 100% уставного капитала принадлежит генеральному директору организации. В соответствии с законодательством Российской Федерации (статья 4 Федерального закона Российской Федерации от 24.07.2002 № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации»)



обладает критериями, позволяющими относить организацию к субъектам малого предпринимательства и сообщаем следующую информацию:

Таблица 2

№ п/п	Критерий отнесения	Показатель Участника закупки	Нормативные показатели для субъектов малого предпринимательства а/ субъектов среднего предпринимательства а	Подтверждающий документ
1	2	3	4	5
1	Численность сотрудников за предшествующий календарный год (определяется с учетом всех работников, в том числе работающих по договорам гражданско-правового характера)	14 сотрудников	До 100 работников/ до 250 работников	Трудовой договор
2	Выручка от реализации товаров (работ, услуг) без учета налога на добавленную стоимость или балансовая стоимость активов (остаточная стоимость основных средств и нематериальных активов) за предшествующий календарный год	30 178 383 руб.	До 400 млн. рублей без учёта налога на добавленную стоимость/ до 1 млрд. рублей без учёта налога на добавленную стоимость	Книга доходов и расходов
3	<i>только для юридических лиц:</i> Суммарная доля участия в уставном (складочном) капитале: РФ, субъектов РФ, муниципальных образований, иностранных юридических лиц и граждан, общественных и религиозных организаций (объединений)	0%	До 25%	Устав

Окончание таблицы 2

4	<i>только для юридических лиц:</i> Доля участия в уставном (складочном) капитале юридических лиц, которые не являются субъектами малого и среднего бизнеса	0%	До 25%	Устав
---	---	----	--------	-------

Организационная структура предприятия ООО «СВЕТ» представлена в таблице 3.

Таблица-3 - Основные кадровые ресурсы предприятия ООО «СВЕТ»

п/п	Ф.И.О. специалиста	Аттестат, допуск, свидетельство, диплом (необходимые для выполнения работ)	Должность	Стаж работы в данной или аналогичной должности, лет
<b>Руководящее звено (руководитель и его заместители)</b>				
1	Калиганов А.С.	Диплом ПГУ	Ген.директор	7
2	Мостовая О.Е.	Диплом пед.институт	Зам.ген.директор	5
3	Курамшина А.К.	ФЗФИ	Гл.бухгалтер	25
<b>Специалисты (например, мастера, прорабы, начальники участков и т.д. – для СМР; главный инженер проекта и т.д. – для ПИР и т.д., в зависимости от вида работ)</b>				
1	Ковязин Е.В.	ПГТА	Гл.инженер	2
2	Рязанцева Е.В.	ПГАСА	Нач.ПТО	7
3	Козицына А.В.	ПГУАС	Инженер – проектировщик - сметчик	1
4	Воробьев Д.Г.	ПГУАС	Мастер зем.работ	4
5	Барабанкин С.Г.	ПГУСА	Мастер СМР	6
<b>Прочий персонал (например, электротехнический и строительный персонал т.д. – для СМР; специалисты по проектным работам – для ПИР и т.д., в зависимости от вида работ)</b>				
1	Шумилин А.А.	Удостоверение	Электромонтер-линейщик	6
2	Чурсанов С.Ф	Удостоверение	Электромантер	34
3	Кузин С.А.	Вод.удостовер	Водитель	33
4	Макаров В.А.	Вод.удостовер	Водитель	16
5	Артемов П.П	Удостоверение	Электромантер	1
6	Дьячков Н.	Удостоверение	Электромантер	4

Руководство деятельности организации осуществляется единоличным исполнительным органом – Генеральным директором. Директор предприятия ООО «СВЕТ» представляет интересы и права организации, совершает сделки, издает приказы, утверждает штат и дает указания для исполнения всеми работниками Общества.

Для организации деятельности Общество с ограниченной ответственностью «СВЕТ» использует технику и оборудование, которая представлена в таблице 4.

Таблица 4 – Сведения о материально – технических ресурсах предприятия ООО «СВЕТ»

№ п.п.	Наименование	Кол-во, ед.	Предназначение	Состояние
1	2	3	6	7
1	ИЖ 2717-230	1	Доставка работников и материалов на объект	Хор.
2	Автовышка ГАЗ-3309 АП 18-09	1	Для выполнения электромонтажных работ	Хор.
3	Автомашина ГАЗ 53-12 Лаборатория	1	Доставка работников и материалов на объект	Хор.
4	Кран МАЗ-5337	1	Для выполнения электромонтажных работ	Хор.
5	Автовышка ГАЗ-53А	1	Для выполнения электромонтажных работ	Хор.
6	БКМ ГАЗ-66	2	Для выполнения электромонтажных работ	Хор.
7	Автовышка ЗИЛ-131	1	Для выполнения электромонтажных работ	Хор.
8	Автовышка ЗИЛ-130	1	Для выполнения электромонтажных работ	Хор.
9	Тягач МАЗ - 5337	1	Для транспортировки опор	Хор.
10	FORD-CONNECT	1	Доставка работников на объект	Хор.

Экономический анализ деятельности предприятия является одним из функций управления. В его основе лежит изучение элементов и способов накопления информации финансового характера, целью которых является:

- оценка результатов работы за прошедшие периоды;
- разработка процедур контроля над деятельностью предприятия;
- разработка мер по предупреждению негативных явлений в деятельности предприятия и ее финансовых результатов;
- разработка основных планов и нормативов.

Основные экономические показатели предприятия ООО «СВЕТ» и их анализ представлен в таблице 5.

Таблица 5 – Основные экономические показатели предприятия ООО «СВЕТ»

№ пп	Наименование	2013 г., тыс.руб	2014 г., тыс.руб	2015 г., тыс.руб	Планируемое на 2016 г., тыс.руб
1	2	3	4	5	6
1	Разработка грунта вручную в траншеях глубиной до 2 м без креплений с откосами, группа грунтов: 2 (м <sup>3</sup> )	600	510	400	352
2	Засыпка вручную траншей, пазух котлованов и ям, группа грунтов: 2 (м <sup>3</sup> )	300	250	200	176
3	Устройство постели при одном кабеле в траншее (м)	350	250	200	176
5	Прокладка кабеля до 35 кВ в трубах, блоках и коробах, масса 1 м кабеля: до 1 кг (м)	170	300	100	88
6	Отключение жил кабелей или проводов сечением: до 10 мм <sup>2</sup> (шт)	10	20	5	4,4
7	Подключение жил кабелей или проводов сечением: до 10 мм <sup>2</sup> (шт)	15	30	10	8,8
8	Затягивание провода в проложенные трубы (м)	350	400	250	220
10	Укладка стальных труб диаметром: 50 мм в траншею (м)	170	200	100	88

Продолжение таблицы 5

1	2	3	4	5	6
11	Демонтаж кабеля (м)	150	150	100	88
18	Покрытие кабеля, проложенного в траншее: кирпичом одного кабеля (м)	400	400	250	220
20	Монтаж муфты концевой эпоксидной для 3-жильного кабеля напряжением: 1 кВ, сечение одной жилы до 35 мм <sup>2</sup> (шт)	150	150	100	88
21	Установка кабель-каналов (м)	190	200	150	132
22	Прокладка кабеля до 35 кВ, подвешиваемый на тросе, масса 1 м кабеля: до 1 кг (м)	190	200	150	132
23	Поиск и определение места повреждения кабеля с прожигом, длина кабеля: до 500 м (шт)	100	100	70	61
24	Определение активного сопротивления или рабочей электрической емкости жилы кабеля на напряжение: до 35 кВ (шт)	70	70	50	44
25	Измерение сопротивления изоляции мегаомметром (шт)	70	70	50	44
32	Смена ламп: накаливания (шт)	1000	900	600	528
33	Смена ламп: люминесцентных (шт)	1000	900	600	528
34	Смена светильников: с лампами накаливания (шт)	1000	900	600	528
35	Смена светильников: с люминесцентными лампами (шт)	50	40	30	26
36	Демонтаж: светильников с лампами накаливания (шт)	50	40	30	26
37	Демонтаж: светильников для люминесцентных ламп (шт)	50	40	30	26
38	Демонтаж: патронов, подвесов (шт)	10	10	5	4,4
40	Светильник, устанавливаемый вне зданий с лампами: накаливания (шт)	75	75	40	35

Продолжение таблицы 5

1	2	3	4	5	6
41	Светильник, устанавливаемый вне зданий с лампами: люминесцентными (шт)	75	75	40	35
42	Светильник отдельно устанавливаемый: на штырях с количеством ламп в светильнике до 4 (шт)	75	75	40	35
43	Кронштейны специальные на опорах для светильников сварные металлические, количество рожков: 1 (шт)	75	75	40	35
44	Смена патронов (шт)	15	15	10	8,8
46	Прожектор, отдельно устанавливаемый: на стальной мачте, с лампой мощностью 500 Вт (шт)	70	70	40	35
47	Установка железобетонных опор ВЛ 0,38; 6-10 кВ с траверсами (шт)	10000	10500	5000	4400
49	Разборка стальных опор промежуточных: свobodностоящих, одностоечных массой до 2 т (т)	150	150	100	88
50	Установка стальных опор промежуточных: свobodностоящих, одностоечных массой до 2 т (т)	290	300	200	176
51	Устройство заземления опор ВЛ и подстанций (м)	100	100	70	61
58	Устройство заземлителя: контурного в грунтах 1-4 групп (м)	170	180	70	61
59	Кронштейны специальные на опорах для светильников сварные металлические, количество рожков: 1 (шт)	175	175	150	132
64	Установка разъединителей: с помощью механизмов (шт)	1000	1000	900	792
66	Подвеска проводов ВЛ 6-10 кВ в населенной местности сечением: свыше 35 мм <sup>2</sup> с помощью механизмов (км)	2000	2250	1900	1672

Продолжение таблицы 5

1	2	3	4	5	6
68	Установка завесы тепловой (шт)	190	190	100	88
69	Установка конвекторов (шт)	190	190	100	88
70	Смена: выключателей (шт)	120	130	100	88
71	Смена: розеток (шт)	120	130	100	88
74	Автомат одно-, двух-, трехполюсный, устанавливаемый на конструкции: на стене или колонне, на ток до 100 А (шт)	200	200	150	132
75	Смена электросчетчиков (шт)	100	110	70	61
81	Пускатель магнитный общего назначения отдельно стоящий, устанавливаемый на конструкции: на стене или колонне, на ток до 40 А (шт)	100	100	70	61
82	Автомат одно-, двух-, трехполюсный, устанавливаемый на конструкции: на стене или колонне, на ток до 25 А (шт)	200	200	150	132
85	Заземлитель горизонтальный из стали: полосовой сечением 160 мм <sup>2</sup> м)	190	190	150	132
97	Блок управления шкафного исполнения или распределительный пункт (шкаф), устанавливаемый: на стене, высота и ширина до 600х600 мм (шт)	1000	1000	800	704
100	Щитки осветительные, устанавливаемые на стене: распорными дюбелями, масса щитка до 6 кг (шт)	700	800	700	616
102	Герметизация проходов при вводе кабелей во взрывоопасные помещения уплотнительной массой (шт)	9	15	12	10

Окончание таблицы 5

1	2	3	4	5	6
113	Бурение ям глубиной до 2 м бурильно-крановыми машинами: на автомобиле, группа грунтов 2 (котлован)	5000	5000	5000	4400
117	Разъединитель трехполюсный напряжением: до 10 кВ, ток до 600 А (шт)	200	200	210	185
119	Установка оборудования для комплектных трансформаторных подстанций киоскового типа: тупиковых подстанций с воздушными вводами (шт)	100	100	100	88
120	Установка оборудования пунктов секционирования: на железобетонных стойках опор ВЛ (шт)	100	100	100	88
123	Трансформатор напряжением: до 10 кВ, трехфазный (шт)	70	70	70	61
124	Разборка табло указателя цены со снятием сегментов цифр (шт)	70	70	70	61
125	Сборка табло указателя цены с установкой сегментов цифр (шт)	150	150	150	61
126	Разборка табло указателя цены (шт)	30	30	30	26
127	Сборка табло указателя цены (шт)	75	75	75	66
130	Снятие стеклянных ламп неона (шт)	100	100	100	88
131	Монтаж светодиодной ленты (м)	100	100	100	88
		29 687	30 178	20 039	

В результате анализа основных видов работ предприятия ООО «СВЕТ» было выявлено, что в период с 2013 по 2014 годы был зафиксирован рост экономических показателей производства. В 2015 году заметно снизился спрос на предлагаемые услуги.





1 - Кабель до 35 кВ в проложенных трубах, блоках и коробах, масса 1 м кабеля: до 1 кг;

2 - Автомат одно-, двух-, трехполюсный, устанавливаемый на конструкции: на стене или колонне, на ток до 100 А;

3 - Монтаж светодиодной ленты;

4 - Трансформатор напряжением: до 10 кВ, трехфазный;

5 - Сборка табло указателя цены;

6 - Укладка стальных труб диаметром: 50 мм в траншею;

7 - Кабель до 35 кВ, подвешиваемый на тросе, масса 1 м кабеля: до 1 кг;

8 - Установка кабель-каналов.

Диаграмма 1 - Колебание спроса на основные виды услуг за 3 года

Из диаграммы 1 видно, что на отдельные виды услуг спрос и цена остаются неизменными. Однако на основные виды услуг цена заметно снижается. На основе данного анализа сделаем прогноз на 2016 год. Анализируя выручку за 2014 и 2015 годы, выявлено снижение на 35%.

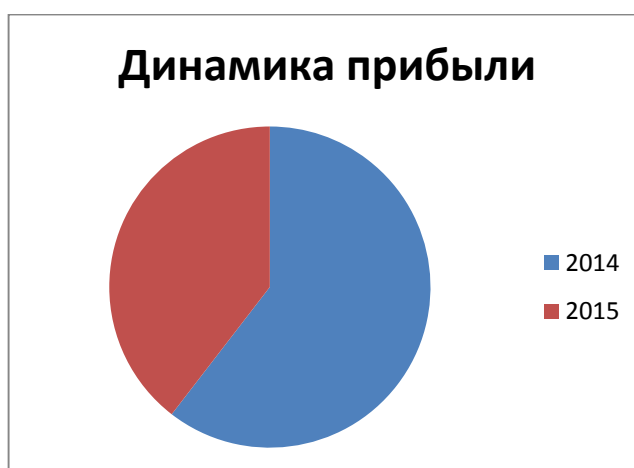


Диаграмма 2 - Динамика прибыли ООО «СВЕТ» за 2 года

При схожих внешних и внутренних условиях на экономическом рынке России максимальное снижение выручки за 2016 год, на основные виды услуг, не более 12% стоимости. Результаты анализа планируемой выручки приведены в таблице 5.

В городе Пенза, на рынке производства электромонтажных работ, свои услуги предлагают порядка 10 крупных компаний. Основными конкурентами ООО «СВЕТ» являются следующие организации: ООО «Энерго-Сила», осуществляющая свою деятельность с 2006 года и ООО «Монтаж», осуществляющая деятельность с 2013 года. В таблице 6 приведен доход конкурирующих организаций за 3 года.

Таблица 6 – Оценка экономических показателей ООО «СВЕТ» и конкурентов

№ п.п	Наименование организации	2013 год, тыс.руб	2014 год тыс.руб	2015 год тыс.руб
1	ООО «СВЕТ»	29 687	30 178	20 039
2	ООО «Энерго-Сила»	9 815	5 258	8 000
3	ООО «Монтаж»	2 030	14 170	16 328

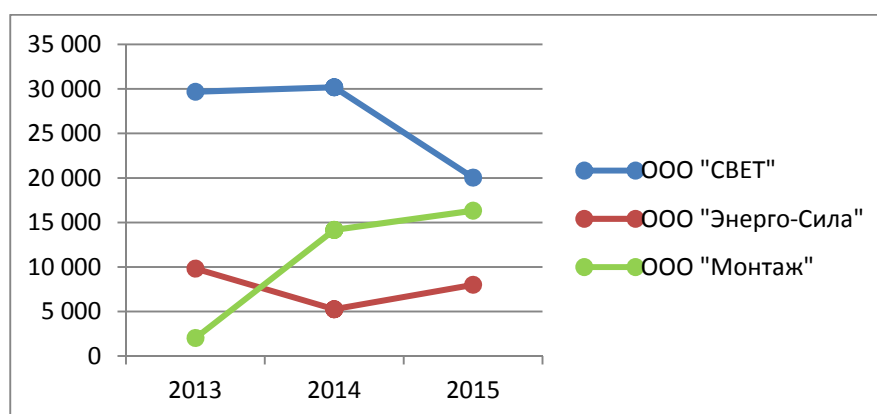


Рисунок 3 – Диаграмма прибыли

Из таблицы 6 видно, что 2015 году процент дохода от производства работ ООО «СВЕТ» по отношению к конкурентам значительно уменьшилась.

На основе приведенных данных необходимо провести оценку конкурентоспособности организаций.

Оценка конкурентоспособности предприятий, которые оказывают услуги по производству электромонтажных работ, произведена с помощью функционально-стоимостного анализа. Для оценки я использую следующие характеристики, которые охарактеризуют конкурентоспособность: виды услуг, удобство расположения, скидки постоянным заказчикам, соответствие качества выполненных работ заявке заказчика, гарантия на выполненные работы, реклама, квалификация сотрудников и наличие развитого автопарка.

Таблица 7

Наименование предприятия	Наименование характеристики	Значение характеристики
ООО «СВЕТ»	Виды услуг	4
	Удобство расположения	Удовлетворительное
	Скидки постоянным заказчикам	Нет
	Соответствие качества выполненных работ заявке заказчика	Хорошее
	Гарантия на выполненные работы	1 год
	Реклама	Прочее
	Наличие развитого автопарка	Да
	Квалификация сотрудников	40% стаж более 7 лет
ООО «Энерго-Сила»	Виды услуг	5
	Удобство расположения	Хорошее
	Скидки постоянным заказчикам	Да
	Соответствие качества выполненных работ заявке заказчика	Хорошее
	Гарантия на выполненные работы	3 года
	Реклама	Интернет
	Наличие развитого автопарка	Нет
	Квалификация сотрудников	60% стаж более 7 лет
ООО «Монтаж»	Виды услуг	3
	Удобство расположения	Хорошее
	Скидки постоянным заказчикам	Да
	Соответствие качества выполненных работ заявке заказчика	Удовлетворительное
	Гарантия на выполненные работы	1 год
	Реклама	Бумажный носитель
	Наличие развитого автопарка	Нет
	Квалификация сотрудников	30% стаж более 7 лет

1. Для характеристики видов услуг используется пяти бальная шкала (оценка «5» - отлично, «4» - хорошо, «3» - удовлетворительно, «2» - неудовлетворительно). Для повышения конкурентоспособности организации ООО «СВЕТ» необходимо изучить спрос потребителей на спектр дополнительных услуг основных конкурентов. Предлагаю организации ООО «СВЕТ» внедрить услугу по разработке проектно-сметной документации;

2. Удобство расположения характеризуется простотой и местом нахождения от города. Оценка «отлично» означает то, что месторасположение предприятия удобно для потребителей и до него можно добраться из любого «уголка» города, «хорошо» - что расположение предприятия удобно для потребителей, а оценка «удовлетворительно» - предприятие отдалено от города. Предлагаю организации ООО «СВЕТ» открыть дополнительный офис по обслуживанию клиентов в близи от центра г. Пенза;

3. Скидки постоянным заказчикам означает присутствие или отсутствие «системы скидок». Предлагаю внедрить накопительную систему скидок до 12% постоянным клиентам на распространенные виды услуг;

4. Соответствие качества выполненных работ заявке заказчика: если оценка «отлично» - показатели качества в несколько раз превосходят значения, указанные в заявке; «хорошо» - показатели качества превосходят значения, указанные в заявке; если оценка «удовлетворительно» - соответствуют значениям заявки.

5. Гарантия на выполненные работы характеризует гарантийный срок обслуживания. Предлагаю внедрить дополнительное платное постгарантийное обслуживание;

6. Реклама - информация, распространенная любым способом, в любой форме и с использованием любых средств, адресованная неопределенному кругу лиц и направленная на привлечение внимания к объекту рекламирования, формирование или поддержание интереса к нему и его продвижение на рынке (интернет, СМИ, бумажный носитель, прочее). Предлагаю заказать установку

нескольких рекламных баннеров вблизи основных конкурирующих организаций, а также в центре г. Пенза;

7. Наличие развитого автопарка - присутствуют различные модификации автомобилей, что дает возможность доставлять грузы и производить работы любой сложности, в том числе и опасные и нестандартные.

8. Квалификация сотрудников - образование, опыт работы по специальности, знание иностранных языков, деловые качества и профессионализм, физические (медицинские) характеристики сотрудника, наличие водительского удостоверения определенной категории, пол сотрудника, возраст, семейного положения, квалификация, стаж работы;

2.1.1. Оценка значимости характеристик экспертным методом:

Таблица 8

Параметры	Виды услуг	Удобство расположения	Скидки	Соответствие качества	Гарантия	Реклама	Наличие развитого автопарка	Квалификация сотрудников	$a_i$	$P_{абс}$	$P_{отн}$
Виды услуг	1,0	1,5	1,5	0,5	0,5	1,5	1,5	0,5	8,5	59,25	0,129
Удобство расположения	0,5	1,0	1,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	5,5	36	0,078
Скидки постоянным заказчикам	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	1,5	0,5	0,5	5,5	39,25	0,085
Соответствие качества выполненных работ заявке заказчика	1,5	1,5	1,5	1,0	1,5	1,5	1,5	1,5	9,5	88,25	0,192
Гарантия на выполненные работы	1,5	1,5	1,5	0,5	1,0	1,5	1,5	1,5	10,5	78,25	0,171
Реклама	0,5	1,5	0,5	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	5,5	39,25	0,085
Наличие развитого автопарка	0,5	1,5	1,5	0,5	0,5	1,5	1,0	0,5	7,5	51,25	0,112
Квалификация сотрудников	1,5	1,5	1,5	0,5	0,5	1,5	1,5	1,0	9,5	68,25	0,148
$\Sigma$										459,75	1

1,5–i-ый критерий выше j-ого критерия;

1 – критерии эквивалентны;

0,5 – i-ый критерий ниже j-ого критерия.

## 2.1.2. Сравнение предприятий по каждому параметрам

Таблица 9 – По видам услуг

Производитель	ООО «Энерго-Сила»	ООО «СВЕТ»	ООО «Монтаж»	$a_i$	$P_{абс}$	$P_{отн}$
ООО «Энерго-Сила»	1,0	1,5	1,5	4,0	11,5	0,48
ООО «СВЕТ»	0,5	1,0	1,5	3,0	8,0	0,33
ООО «Монтаж»	0,5	0,5	1,0	2,0	4,5	0,19

Таблица 10 – По удобству расположения

Производитель	ООО «Энерго-Сила»	ООО «СВЕТ»	ООО «Монтаж»	$a_i$	$P_{абс}$	$P_{отн}$
ООО «Энерго-Сила»	1,0	1,5	1,0	3,5	10,5	0,4
ООО «СВЕТ»	0,5	1,0	0,5	2,0	5,5	0,2
ООО «Монтаж»	1,0	1,5	1,0	3,5	10,5	0,4

Таблица 11 – Скидки постоянным заказчикам

Производитель	ООО «Энерго-Сила»	ООО «СВЕТ»	ООО «Монтаж»	$a_i$	$P_{абс}$	$P_{отн}$
ООО «Энерго-Сила»	1,0	1,5	1,0	3,5	10,5	0,4
ООО «СВЕТ»	0,5	1,0	0,5	2,0	5,5	0,2
ООО «Монтаж»	1,0	1,5	1,0	3,5	10,5	0,4

Таблица 12 – Соответствие качества выполненных работ заявке заказчика

Производитель	ООО «Энерго-Сила»	ООО «СВЕТ»	ООО «Монтаж»	$a_i$	$P_{абс}$	$P_{отн}$
ООО «Энерго-Сила»	1,0	1,0	1,5	3,5	10,5	0,41
ООО «СВЕТ»	1,0	1,0	1,5	3,5	10,5	0,41
ООО «Монтаж»	0,5	0,5	1,0	2,0	4,5	0,18

Таблица 13 – Гарантия на выполненные работы

Производитель	ООО «Энерго-Сила»	ООО «СВЕТ»	ООО «Монтаж»	$a_i$	$P_{абс}$	$P_{отн}$
ООО «Энерго-Сила»	1,0	1,5	1,5	4,0	11,5	0,46

ООО «СВЕТ»	0,5	1,0	1,0	2,5	7,0	0,27
ООО «Монтаж»	0,5	1,0	1,0	2,5	7,0	0,27

Таблица 14 – Реклама

Производитель	ООО «Энерго-Сила»	ООО «СВЕТ»	ООО «Монтаж»	$a_i$	$P_{абс}$	$P_{отн}$
ООО «Энерго-Сила»	1,0	1,0	1,0	3,0	9,0	0,33
ООО «СВЕТ»	1,0	1,0	1,0	3,0	9,0	0,33
ООО «Монтаж»	1,0	1,0	1,0	3,0	9,0	0,34

Таблица 15 – Наличие развитого автопарка

Производитель	ООО «Энерго-Сила»	ООО «СВЕТ»	ООО «Монтаж»	$a_i$	$P_{абс}$	$P_{отн}$
ООО «Энерго-Сила»	1,0	0,5	1,0	2,5	7,0	0,27
ООО «СВЕТ»	1,5	1,0	1,5	4,0	11,5	0,46
ООО «Монтаж»	1,0	0,5	1,0	2,5	7,0	0,27

Таблица 16 – Квалификация сотрудников

Производитель	ООО «Энерго-Сила»	ООО «СВЕТ»	ООО «Монтаж»	$a_i$	$P_{абс}$	$P_{отн}$
ООО «Энерго-Сила»	1,0	1,5	1,5	4,0	11,5	0,48
ООО «СВЕТ»	0,5	1,0	1,5	3,0	8,0	0,33
ООО «Монтаж»	0,5	0,5	1,0	2,0	4,5	0,19



### 2.1.3. Расчёт приоритета предприятия по всем параметрам

Параметры	Виды услуг	Удобство расположения	Скидки	Соответствие качества	Гарантия	Реклама	Наличие развитого автопарка	Квалификация сотрудников	Итого
Производит.									
ООО «Энерго-Сила»	0,48	0,4	0,4	0,41	0,46	0,33	0,27	0,48	
ООО «СВЕТ»	0,33	0,2	0,2	0,41	0,27	0,33	0,46	0,33	
ООО «Монтаж»	0,19	0,4	0,4	0,18	0,27	0,34	0,27	0,19	
Значимость характеристик	0,129	0,078	0,085	0,192	0,171	0,085	0,112	0,148	
Комплексный приоритет ООО «Энерго-Сила»	0,062	0,031	0,034	0,079	0,079	0,028	0,03	0,071	<b>0,414</b>
Комплексный приоритет ООО «СВЕТ»	0,042	0,016	0,017	0,079	0,046	0,028	0,051	0,049	<b>0,328</b>
Комплексный приоритет ООО «Монтаж»	0,024	0,031	0,034	0,034	0,046	0,029	0,03	0,028	<b>0,256</b>

$$P_{ik} = \sum_{j=1}^n P_{отнj} * P_{отниj}, \text{ где}$$

$P_{ik}$  – Комплексный приоритет

$P_{отнj}$  – Относительный приоритет или значение j – ого критерия

$P_{отниj}$  – Относительный приоритет i – ого варианта исполнения по j – ому критерию

**0,256 < 0,328 < 0,414** – Конкурентоспособность тем выше, чем выше значение полученного комплексного приоритета. Из трёх, приведённых предприятий, наиболее конкурентоспособным является ООО «Энерго-Сила».

Таким образом, общество с ограниченной ответственностью «СВЕТ» это предприятие, в котором работают 14 сотрудников. Основной вид деятельности которого является производство электромонтажных работ. В городе Пенза, на рынке производства электромонтажных работ, свои услуги предлагают порядка 10 крупных компаний. Основными конкурентами ООО «СВЕТ» являются следующие организации: ООО «Энерго-Сила», и ООО «Монтаж». Из анализа конкурентоспособности вышеперечисленных организаций, наиболее конкурентоспособным оказалось предприятие ООО «Энерго-Сила».

## **2.2. Анализ системы управления предпринимательской деятельности ООО «СВЕТ»**

В условиях динамичности современного производства и общества управление должно находиться в состоянии непрерывного развития, которое сегодня невозможно обеспечить без исследования тенденций и возможностей, без выбора альтернатив и направлений развития.

Система управления предприятиями должна отвечать современным рыночным условиям:

1. Обладать высокой гибкостью производства, позволяющей быстро менять ассортимент изделий (услуг);
2. Быть адекватной сложной технологии производства, требующей совершенно новых форм контроля, организации и разделения труда;
3. Учитывать серьезную конкуренцию на рынке товаров (услуг), в корне изменившую отношение к качеству продукции, потребовавшую организовать послепродажное обслуживание и дополнительные фирменные услуги;
4. Учитывать требования к уровню качества обслуживания потребителей и времени выполнения договоров, которые стали слишком высокими для традиционных производственных систем и механизмов принятия управленческих решений;

5. Принимать во внимание необходимость учета неопределенности внешней среды.

Различного рода нововведения проявляют себя на предприятиях в форме организационного совершенствования системы управления, что требует уточнения отдельных связей, параметров системы, применения более эффективных способов их реализации, повышения уровня надежности и т.д. Организационное совершенствование системы (ее подсистем или элементов) затрагивает уже не только отдельные связи, но и структуру управления в целом.

Развитие и совершенствование предприятия базируется на тщательном и глубоком знании деятельности организации, что требует проведения исследования систем управления.

Для анализа деятельности предприятия ООО «СВЕТ» проведем опрос заказчиков. На основе полученных данные проанализируем деятельность организации.

Качество услуг, предоставляемых компанией, в значительной степени определяет удовлетворенность клиента. Недовольные клиенты рано или поздно уходят к другому поставщику. Кроме того, они негативно влияют на других клиентов. Поэтому необходимо постоянно измерять состояние удовлетворенности клиентов и осуществлять изменения, направленные на совершенствование качества услуг, сопутствующих сервисов.

Анализ удовлетворенности заказчиков проводится в несколько этапов:

1. Определение критериев оценки удовлетворенности;
2. Подготовка анкеты и сбор информации;
3. Обработка информации и составление отчета

Обработка данных анкетного опроса ведется в следующей последовательности:

1. Рассчитывается средняя балльная «анкетная» оценка каждого критерия ( $COA_i$ ):

$$COAi = (\sum_{j=1}^m BO_{yij}) / m$$

где:

$i$  – номер критерия оценки;

$m$  – количество полученных анкет;

$j$  – номер анкеты;

$BO_{yij}$  – балльная оценка удовлетворенности  $i$ -го критерия, зафиксированная в  $j$ -й анкете.

2. Рассчитывается весовой коэффициент критерия

$$BK = (\sum_{j=1}^m BO_{vij}) / m$$

где:

$i$  – номер критерия оценки;

$m$  – количество полученных анкет;

$j$  – номер анкеты;

$BO_{vij}$  – балльная оценка важности  $i$ -го критерия, зафиксированная в  $j$ -й анкете.

3. Рассчитывается оценка с учетом веса (ОУВ) по каждому критерию определяется как произведение весового коэффициента критерия и средняя балльная оценки критерия ( $CO_i$ ).

4. Общий Индекс Удовлетворенности Заказчика (ИУЗ) рассчитывается как сумма ОУВ по всем критериям:

$$ИУПа = \sum_{i=1}^n ОУВ_i$$

где:

$n$  – число критериев оценки;

$i$  – номер критерия оценки.

Анкеты постоянных клиентов организации ООО «СВЕТ» приведены в приложении А.

На основе анализа анкет рассчитаем удовлетворенность заказчиков.

Для ответов на поставленные вопросы введем критерии:

- 5 баллов - полная удовлетворённость;
- 4 балла - хорошая степень удовлетворённости;
- 3 балла - средняя степень удовлетворённости;
- 2 балла - низкая степень удовлетворённости;
- 1 балл - полная неудовлетворённость.

Таблица 17

Вопросы	1	2	3	4	5
Являетесь ли Вы нашим постоянным заказчиком? (да / нет)	да	да	нет	да	нет
Как Вы оцениваете качество обслуживания на предприятии?	4	5	4	5	4
Оцените своевременность оказания нами услуг?	4	4	4	4	4
Насколько доступна для Вас информация о наших услугах?	5	5	4	5	5
Оперативно ли проводится нами работа по Вашим запросам, замечаниям, претензиям?	5	5	4	5	5
Рекомендовали бы Вы другим организациям заказать наши услуги? (да/нет)	да	да	да	да	да

«1» - АО «Пензанефтепродукт»;

«2» - Филиал ПАО "МРСК ВОЛГИ" - "ПЕНЗАЭНЕРГО";

«3» - СНТ «Южное»;

«4» - ГБУЗ «Пензенская областная детская клиническая больница имени Филатова»;

«5» - ФГБУ «Сурский гидроузел».

Приведем анализ удовлетворенности заказчиков на примере ООО «СВЕТ».

1. Рассчитаем среднюю балльную «анкетную» оценку каждого критерия

(COAi):

$$COAi = \frac{\sum_{j=1}^m BOy_{ij}}{m}$$

$$COA_1 = \frac{4 + 5 + 4 + 5 + 4}{5} = \frac{22}{5} = 4,4$$

$$COA_2 = \frac{4 + 4 + 4 + 4 + 4}{5} = \frac{20}{5} = 4$$

$$COA_3 = \frac{5 + 5 + 4 + 5 + 5}{5} = \frac{24}{5} = 4,8$$

$$COA_4 = \frac{5 + 5 + 4 + 5 + 5}{5} = \frac{24}{5} = 4,8$$

2. Рассчитаем весовой коэффициент критерия

$$BK = \frac{\sum_{j=1}^m BO_{vij}}{m}$$

$$BK=4,4$$

$$BK=4$$

$$BK=4,8$$

$$BK=4,8$$

3. Рассчитаем оценку с учетом веса (ОУВ) по каждому критерию

$$OYB_1 = 4,4 * 4,4 = 19,36$$

$$OYB_2 = 4 * 4 = 16$$

$$OYB_3 = 4,8 * 4,8 = 23,04$$

$$OYB_4 = 4,8 * 4,8 = 23,04$$

4. Общий Индекс Удовлетворенности Заказчика (ИУЗ) рассчитаем как сумму ОУВ по всем критериям:

$$ИУП_a = \sum_{i=1}^n OYB_i$$

$$ИУП_a = 19,36 + 16 + 23,04 + 23,04 = 81,44$$

Из анализа удовлетворенности организации ООО «СВЕТ» следует, что общий индекс удовлетворенности равен 81,44 из 100 ед. Это означает, что необходимо повысить качество сервиса.

### 2.3. SWOT - анализ

Цель SWOT – анализ – сформулировать основные направления развития предприятия через систематизацию имеющейся информации о сильных и слабых сторонах фирмы, а также о потенциальных возможностях и угрозах.

Задачи SWOT – анализа[28]:

1. Выявить сильные и слабые стороны по сравнению с конкурентами;
2. Выявить возможности и угрозы внешней среды;
3. Связать сильные и слабые стороны с возможностями и угрозами;
4. Сформулировать основные направления развития предприятия.

В качестве основных факторов SWOT – анализа выделяют [28]:

1. Потенциальные внутренние сильные стороны (S): четко проявляемая компетентность, адекватные финансовые источники, высокое искусство конкурентной борьбы, хорошее понимание потребителей, четко сформулированная стратегия, использование экономии на масштабах производства, ценовое преимущество, собственная уникальная технология, надежная сеть распределения, высокое искусство НИОКР и др.

2. Потенциальные внутренние слабости (W): потеря некоторых аспектов компетентности, недоступность финансов, отсутствие анализа информации о потребителях, слабый участник рынка, отсутствие четко выраженной стратегии, непоследовательность в ее реализации, высокая стоимость продукции, устаревшая технология, слабые позиции в НИОКР и др.

3. Потенциальные внешние благоприятные возможности (O): обслуживание дополнительных групп потребителей, ввод новых рыночных сегментов, расширение диапазона товаров, благодушные конкурентов, снижение торговых барьеров, благоприятные экономическая, политическая и социальная обстановки, доступность ресурсов и др.

4. Потенциальные внешние угрозы (T): ослабление роста рынка, неблагоприятные демографические изменения, увеличение продаж

заменяющих товаров, изменение вкусов и потребностей покупателей, ожесточение конкуренции, появление иностранных конкурентов с товарами низкой стоимости, неблагоприятный сдвиг в курсах валют, усиление требований поставщиков, законодательное регулирование цены и др.

В настоящее время можно выделить следующие основные направления развития SWOT – анализа [28]:

- Отображение в модели динамических изменений фирмы и ее конкурентной среды;
- Учет результатов анализа фирмы и ее конкурентной среды с использованием классических моделей стратегического планирования;
- Разработка SWOT моделей с учетом различных сценариев развития ситуаций на рынке.

SWOT – анализ применяется для [28]:

- Анализа факторов конкурентного окружения. В настоящее время в рамках технологий стратегического планирования SWOT – анализ рассматривается как отдельный этап оценки и структурирования информации, собранной в соответствии с классическими моделями PEST, моделями Портера и т.д.
- Планирование реализации стратегий.
- Конкурентной разведки.

На практике SWOT – анализ часто составляется для каждого ведущего конкурента и для отдельных рынков. Это раскрывает относительные силы и слабости компаний, ее способности по борьбе с угрозами и использованию возможностей. Как правило, SWOT – анализ, т.е. анализ сильных и слабых сторон организации, возможностей и угроз, исходящих из окружающей среды, проводится с помощью вспомогательных таблиц (матриц). Простейшая форма представления результатов SWOT – анализа приведена в таблице 18.



Таблица 18 - Матрица SWOT

	возможности	угрозы
Сильные стороны	СИВ	СИУ
Слабые стороны	СЛВ	СЛУ

В таблице 18 представлена матрица SWOT-анализа.

В таблице 19 приведен свой анализ предприятия ООО «СВЕТ». Представленный анализ отразит влияние факторов на предпринимательскую деятельность.

Эффективное управление предпринимательской деятельностью на данный момент является актуальным вопросом среди предпринимателей. Далеко не все предприятия развиваются также успешно, как начали свою деятельность. Причин может быть много. На степень предпринимательской активности оказывает влияние множество факторов, которые необходимо учитывать при принятии мер государственного регулирования.

Факторы, которые оказывают наибольшее влияние на предпринимательскую деятельность, формируют так называемую предпринимательскую среду. Она может оказывать влияние по-разному, как благоприятной, так и неблагоприятной для успешного развития предпринимательской деятельности.

Под предпринимательской средой понимается наличие условий и факторов, которые воздействуют на субъекты предпринимательства, предпринимательскую активность и требуют принятия управленческих решений для их устранения или приспособления [1].

Э.А. Арустамов подразделяет факторы, оказывающие влияние на предпринимательскую деятельность, на две группы: факторы микросреды и макросреды. К факторам микросреды относят:

1. Внутренние силы предприятия;
2. Внешние силы предприятия, которые непосредственно связаны с самим предприятием;

К факторам макросреды относят: совокупность глобальных сил и факторов, которые действуют на рынок в целом.

Для исследования наиболее важных факторов, которые оказывают влияние на развитие предпринимательской деятельности составим SWOT-анализ. Он позволит оценить и сформировать проблемное поле, систематизировать информацию о сильных и слабых сторонах предприятия, а также о потенциальных возможностях и угрозах.

Составим матрицу первичного SWOT-анализа на примере предприятия ООО «СВЕТ» (таблица 19)

Таблица 19 – Матрица первичного SWOT-анализа

Сильные стороны	Возможности
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 9 лет на рынке оказания электромонтажных услуг;</li> <li>2. Квалифицированный персонал;</li> <li>3. Высокая степень соблюдения договорных обязательств;</li> <li>4. Освоение новых видов электромонтажных работ;</li> <li>5. Высокое качество предоставляемых услуг;</li> <li>6. Строительство ВЛ по долгосрочным контрактам;</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Выход на внешний рынок;</li> <li>2. Повышение заработной платы сотрудникам предприятия;</li> <li>3. Освоение новых, неизвестных ранее рынков сбыта услуг;</li> <li>4. Заключение контрактов на выгодных условиях.</li> </ol>
Слабые стороны	Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Слабый маркетинг;</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Усиление конкурентоспособности на рынке услуг со стороны других электромонтажных предприятий;</li> <li>2. Потеря доли рынка;</li> <li>3. Снижение % подписание договоров на строительства ВЛ и КЛ;</li> <li>4. Уменьшение рентабельности (прибыльности) строительства.</li> <li>5. Политическая нестабильность;</li> <li>6. Финансовая нестабильность;</li> <li>7. Высокие темпы инфляции;</li> </ol>

Для более ясного представления ситуации, в которой находится сейчас предприятие, обозначения сильных и слабых сторон бизнеса, его возможностей и существующих угроз, просто для адекватной реакции на существующие вызовы времени и эффективных рекомендаций необходимо сформулировать основные проблемы.

Из приведенного SWOT – анализа следует, что для эффективного развития бизнеса необходимо решать ряд основных задач:

1. Взаимодействие с постоянными клиентами - Предприятию необходимо поддерживать постоянную связь с клиентами и распространять необходимую полученную информацию по всем своим подразделениям, а после этого использовать приобретенные знания и навыки для услуг более высокого качества с учетом запросов клиентуры;

2. Повышение качества услуг – главный фактор в развитии предпринимательства. Так как именно на качество услуг заказчик обращает внимание в первую очередь и это является первостепенным критерием развития бизнеса;

3. Заключение новых контрактов, для привлечения дополнительной прибыли организации;

4. Повышение квалификации сотрудников – целью повышения квалификации является изучение и обновление теоретических и практических навыков специалистов в связи с повышением требований к уровню профессиональных знаний и необходимостью освоения современных методов решения производственных задач, а также оказания услуг;

5. Развитие маркетинговой стратегии: реклама, выход на межрегиональный рынок. Развитие маркетинговой стратегии на рынке потребительских товаров и оказания услуг имеет очень важное значение, т.к. результат маркетинговых исследований, приводит к увеличению эффективности маркетинговой деятельности организации и потери конкурентных преимуществ между организациями-конкурентами;

6. Создание сайта, реклама в городах ПФО;

7. Увеличение объемов строительства;

8. Частичное использование собственных средств при строительстве, что может сократить расходы на приобретении материалов для производства;

9. Определение ниши рынка - это узкий рынок, где компания занимает уверенную и относительно защищенную позицию.

### **3. Оптимизация предпринимательской деятельности предприятия на примере ООО «СВЕТ»**

#### **3.1. Разработка рекомендаций и мер по повышению эффективности предпринимательской деятельности ООО «СВЕТ»**

В качестве предложений по разработке рекомендаций и мер по повышению предпринимательской деятельности ООО «СВЕТ» составлено «Дерево целей». Дерево целей - это структурированная, построенная по иерархическому принципу совокупность целей социально-экономической системы, программы, плана, в которой выделены генеральная цель; подчиненные ей подцели первого, второго и последующего уровней.

Метод дерева целей ориентирован на получение относительно устойчивой структуры целей, проблем, направлений. Для достижения этого при построении первоначального варианта структуры следует учитывать закономерности целеобразования и использовать принципы формирования иерархических структур.

Преимущества дерева целей состоят в том, что оно позволяет выстраивать взаимосвязи между целями разных уровней, дробить большие цели на этапы, видеть четкую картину системы целей.

Дерево целей связывает воедино долгосрочные и краткосрочные цели, цели из разных областей жизни. Использование этого приема позволит вам создать стратегическую картину вашей жизни. Верхним уровнем дерева целей может выступать ваша миссия или видение. Преимущества дерева целей состоят в том, что оно позволяет выстраивать взаимосвязи между целями разных уровней, дробить большие цели на этапы, видеть четкую картину системы целей.

Главной целью является разработка рекомендаций и мер по повышению эффективности предпринимательской деятельности.

Этого мы можем добиться путем: изучения рынка и прогнозирования потребительской способности. Необходимо изучить предпочтения заказчиков и рассмотреть услуги конкурентов. Для повышения конкурентоспособности нужно разработать и внедрить новую, качественную продукцию, которой нет у предприятий конкурентов;

Главной целью является разработка рекомендаций по повышению эффективности предпринимательской деятельности организации ООО «СВЕТ». Тремя важными критериями для оптимизации предпринимательской деятельности:

1. Выход на международные масштабы организации работ. Выход на международный рынок может быть обусловлен следующими причинами:

1) Негативные процессы внутреннего рынка (перенасыщение определенной товарной группы, конкурентная борьба, налоговая политика госорганов);

2) Расширение предприятия и сфер его деятельности;

3) Необходимость формирования и укрепления имиджа компании;

4) Обретение независимости от негативных тенденций, существующих на внутреннем рынке, а также от таких факторов, как сезонность, ограниченность потребительского рынка и отсутствие возможностей для маневра;

5) Возможность доступа к инновационным технологиям;

6) Привлекательность госпрограмм, направленных на развитие международной торговли (как в стране регистрации, так и за рубежом);

2. Повышение конкурентоспособности организации ООО «СВЕТ». Практически единственной и наиболее важной причиной низкой конкурентоспособности является неквалифицированный менеджмент или полное отсутствие того, что называют регулярным менеджментом. Мы имеем все: высокообразованных людей, природные ресурсы, огромный рыночный потенциал, а также возможность приобретения самого новейшего оборудования. Более того, несмотря на широко распространенное мнение,

руководители предприятий имеют все реальные возможности привлечения необходимого капитала. Однако они должны представить четкую маркетинговую стратегию, бизнес-план развития, а также убедить инвесторов в том, что они являются теми квалифицированными управляющими, которые в состоянии реализовать эти планы.

3. Диверсификация продукции. Диверсификация продукции - это увеличение ассортимента произведенных товаров и услуг, перенаправление сбыта на другие сегменты рынка, овладение новыми технологиями производства с целью получения экономических выгод и предупреждения банкротства компаний.

Диверсификация продукции представлена как определенная форма борьбы с конкуренцией в условиях современных рыночных отношений. Она проявляется в масштабном производстве одного и того же товара с различными модификациями.

Основные типы диверсификации представлены на рисунке 4.



Рисунок 4 - Основные типы диверсификации

Таким образом для повышения эффективности предпринимательской деятельности было разработано дерево целей предприятия ООО «СВЕТ». Полное «Дерево целей» представлено в приложении А.

### **3.2. Разработка стратегии предпринимательской деятельности ООО «СВЕТ» в условиях социально-экономических преобразований (рекомендации по разработке бизнес-плана)**

На основе разработанных в п.3.1 теоретических и методических положений я предложил следующий алгоритм управления эффективностью предпринимательской деятельности на разных стадиях жизненного цикла организации:

1. В зависимости от возраста организации и динамики ее экономических показателей, в качестве которых в рамках данной работы предложено использовать стоимость бизнеса и чистый денежный поток, определяется стадия ЖЦО предпринимательской структуры;

2. В зависимости от стадии ЖЦО выбирается система показателей эффективности предпринимательской деятельности, нормативные и целевые значения которых закрепляются в бюджетах.

3. Разрабатывается система мотивации на основании достижения нормативных и целевых значений факторных показателей эффективности;

4. Проводится анализ и аудит организационной структуры и систем внутренних бизнес-процессов на соответствие последних достижению нормативных и целевых значений показателей эффективности.

5. При соответствии фактических значений показателей эффективности нормативным значениям – цели считаются достигнутыми.

На основании разработанного алгоритма управления эффективностью предпринимательской деятельности в рамках данного раздела сформированы следующие методические рекомендации по управлению эффективностью предпринимательской деятельности на разных стадиях ЖЦО:

1. Основой системы управления эффективностью предпринимательской деятельности на разных стадиях ЖЦО должен служить механизм обратной связи принимаемых управленческих решений и показателей эффективности.

На разных стадиях ЖЦО перед менеджментом компании стоят различные стратегические задачи, эффективное решение которых является залогом роста стоимости бизнеса и избежание риска попадания предпринимательской структуры на нисходящую ветвь развития. Оценка эффективности реализации стратегии определяется достижением нормативных и целевых значений показателей эффективности, закрепленных в бюджетах. При выявлении значительных отклонений при анализе показателей эффективности возникает необходимость в параметрической перестройке конфигурации предприятия.

2. Организационную структуру и систему управления внутренними бизнес-процессами следует нацелить на обеспечение наиболее эффективных решений стратегических задач, которые стоят перед предпринимательской структурой на данной стадии организационного развития. Для обеспечения роста стоимости бизнеса на стадии становления менеджментом компании разрабатывается стратегический бизнес-план и формируется стратегия развития для каждой стадии ЖЦО. Управленческие задачи, стоящие перед менеджментом компании на каждой стадии ЖЦО, продиктованы стратегическими целями развития и могут быть реализованы только при условии формирования подходящей организационной структуры и системы бизнес – процессов, способных привести предприятие к достижению стратегических целей.

3. Оценку эффективности предпринимательской деятельности следует проводить на основе факторного анализа значений интегрального показателя эффективности I уровня, установленного для конкретной стадии ЖЦО. Эффективность предпринимательской деятельности определяется динамикой коэффициента устойчивого роста, показателей рентабельности и вероятности наступления банкротства.

4. Управление эффективностью предпринимательской деятельности следует осуществлять на основе контроля нормативных и целевых значений интегральных и факторных показателей эффективности



в соответствии с разработанным алгоритмом управления, подробно описанном в п.3.1.

Стратегическое управление охватывает вопросы долгосрочного планирования, четкое определение целей развития, способов достижения поставленных задач, методы адаптации предприятия к изменениям на рынке.

Цикл предпринимательской деятельности в общем случае включает следующие этапы: анализ ситуации; определение целей; разработку стратегии; реализацию целей (организация текущей деятельности предприятия); контроль и корректировка деятельности.

На этапе анализа ситуации предприниматель анализирует внешнюю предпринимательскую среду и внутренние условия предприятия, то есть макро- и микросреда. Характерными чертами макросреды деятельности отечественных предприятий является неопределенность внешних факторов: изменения экономической системы, несовершенство законодательства, неразвитость рынка капиталов, изменение настроений общества. Все это затрудняет анализ и прогнозирование ситуации.

На микроуровне анализируется институциональная среда и внутренний потенциал предприятия, определяется уровень выполнения функций предпринимательства. Низкий потенциал значительной части отечественных предприятий вызван несовершенными технологиями; низкой технической обеспеченностью; изношенностью оборудования; низким качеством сырья; недостаточным уровнем квалификации персонала; несовершенной организацией снабжения и сбыта, финансовой работы; недостаточным качеством услуг связи, банков, посредников.

В соответствии с особенностями внешней среды, тенденций его изменения и внутренних возможностей предприятия определяются цели и стратегия предпринимательства.

Предприятие имеет генеральную (главную) цель, то есть причину его существования (миссии), и прямые (локальные) цели, которые достигаются на разных этапах деятельности.

Реализация любой предпринимательской идеи ставит много разнообразных вопросов о круге конкретных потребителей, параметры рынка продукта предприятия, необходимые материальные и финансовые ресурсы, экономическую целесообразность проекта. Для получения ответов на эти вопросы составим бизнес-план для производства опор СВ.

В процессе прохождения преддипломной практики мною было предложено организации ООО «СВЕТ» освоить новый вид деятельности – производство железобетонных опор СВ. Для этого сначала необходимо составить бизнес план.

Предприятие, имеющее бизнес-план, имеет следующие важные преимущества:

1. Делает возможной подготовку к использованию будущих благоприятных условий;
2. Проясняет возникающие проблемы;
3. Стимулирует менеджеров к реализации своих решений в работе;
4. Улучшает координацию действий в организации;
5. Создает предпосылки для повышения подготовки менеджеров;
6. Увеличивает возможности в обеспечении фирмы необходимой информации;
7. Способствует более рациональному распределению ресурсов;
8. Улучшает контроль в организации.

Исходя из вышеперечисленных причин целесообразно будет анализируемому предприятию разработать бизнес-план. Далее приводятся рекомендации по разработке бизнес-плана.

Бизнес-план представляет собой комплексный план развития предприятия на ближайшие 3–5 лет. Он определяет цели предприятия и его политику в области продукции, маркетинга, производства, управления, финансирования. Этот документ анализирует все проблемы, с которыми может столкнуться предприятие, и определяет способы их решения.

Основные разделы бизнес-плана:

- краткое описание (резюме);
- бизнес и его стратегия;
- рынок и маркетинговая стратегия;
- производство и эксплуатация;
- управление и процесс принятия решений;
- финансы;
- факторы риска.

Данная структура разделов бизнес-плана условна, она существует для того, чтобы концентрировать внимание менеджера на существующих проблемах в области развития бизнеса.

В начале бизнес-плана необходимо привести резюме. Оно пишется после того, как составлен весь бизнес-план, но вставляется вперед. Резюме должно уместиться на четырех страницах, на последней необходимо изложить финансовую сторону проблемы. Резюме должно содержать минимум специальных терминов. Здесь необходимо указать, чем ваша продукция отличается от продукции конкурентов.

Следующий раздел бизнес-плана должен содержать описание продукции, которую производит предприятие, или тех услуги, которые оно оказывает. При этом предприятию необходимо определиться с выбором стратегии развития предприятия. Если оно располагает достаточно качественными ресурсами, его персонал имеет высокую квалификацию, у него есть интересные инновационные разработки, то оно может выпускать продукцию, рассчитанную на немногих достаточно потребителей. Если оно не имеет никаких ноу-хау, персонал его недостаточно квалифицирован, а поставляемые ресурсы менее низкого качества, то предприятие может составить конкуренцию за счет недорогой продукции, которую покупает большое число людей с невысоким уровнем дохода.

Для ООО «СВЕТ» предпочтительней была бы та стратегия, которая основывалась бы на низких издержках и предлагала бы покупателям

продукцию по более низкой цене. В данном случае предприятие предлагает на рынок широкий ассортимент недорогой продукции невысокого качества. Впоследствии можно ожидать появления конкурентов, предлагающих такую же продукцию, но к этому времени покупатели уже будут отдавать предпочтение продукции, предлагаемой ООО «СВЕТ», нежели другой продукции.

Следующим этапом разработки бизнес-плана является оценка рынка сбыта. Это наиболее важная часть бизнес-плана, т.к. именно в ней описывается, кто будет покупать продукцию предприятия.

Первый этап в такой работе – оценка потенциальной емкости рынка, т.е. общей стоимости товаров, которые покупатели определенного региона могут приобрести за месяц или за год. Эта величина зависит от многих факторов: социальных, национально-культурных, климатических, а главное – экономических, в т.ч. от уровня доходов потенциальных покупателей, структуры их расходов и т. д.

Второй этап – оценка потенциальной суммы продаж, т. е. части рынка, которую вы можете надеяться завоевать, и соответственно максимальной суммы реализации, на которую можно рассчитывать. В результате такого анализа, который называется маркетинговым исследованием, можно определить примерное количество клиентов, на которое можно рассчитывать за месяц.

Поэтому нужен третий этап – прогноз объемов продаж. Другими словами, на этом этапе Вам предстоит оценить, сколько реально Вы сможете продать продукции (выручить за оказанные услуги) при имеющихся условиях Вашей деятельности, какие могут быть затраты на рекламу и уровень цен, который Вы намерены установить, а главное – как этот показатель может изменяться месяц за месяцем, квартал за кварталом, да и через несколько лет. Если Вы будете обращаться за помощью к специалистам, не забудьте обсудить с ними и цену, по которой покупатели будут согласны стабильно покупать Вашу продукцию, не обращая внимания на предложения конкурентов или не отказываясь от покупки такого рода продукции вообще. Если Вам удастся выполнить такую оценку, то считайте, что Вы выполнили свою программу-максимум в области исследования рынка.

Следующий раздел бизнес-плана посвящен описанию производства и эксплуатации, но его рассматривают только те организации, которые собираются заниматься производством.

На следующем этапе разработки бизнес-плана необходимо описать процесс управления и принятия управленческих решений. Для контроля полноты изложения раздела «Управление и процесс принятия решений» следует ориентироваться на следующий список вопросов для описания системы управления и процесса принятия решений:

- представить схематическое описание организационной структуры управления предприятием;
- дать общее описание функциональных обязанностей специалистов;
- сосредоточить внимание на основных результатах и опыте работы ответственных специалистов;
- какие важные функциональные участки остались незаполненными, и какие шаги следует предпринять, для того чтобы это устранить?
- составить, если необходимо, план обучения;
- приложить копию уставных документов предприятия;
- распределить ответственность между различными подразделениями системы управления предприятием (директор, руководство, учредители).

Следующий раздел бизнес-плана - юридический. Раздел бизнес-плана, посвященный правовым аспектам предприятия, целесообразно готовить вместе с юристом. Надо только правильно его подобрать. Лучше договориться о консультации с юрисконсультлом одной из действующих коммерческих фирм.

Конечно, услуги юриста стоят дорого, поэтому необходимо тщательно готовиться к таким встречам, чтобы сделать их максимально краткими и информативными (договорившись о почасовой оплате).

Конкретное наполнение этого раздела зависит от выбранной формы организации. Одно дело, если это государственное предприятие и надо разъяснить систему подчиненности и границы вмешательства начальства в хозяйственную

деятельность. И другое дело, если создается акционерное общество и надо объяснить будущее распределение акционерного капитала между возможными акционерами. Но, главное, необходимо обосновать причины выбора той или иной формы собственности и организации дела, наметить возможные перспективы изменения этих форм и объяснить, почему Вы считаете такую стратегию наилучшей.

Для ООО «СВЕТ» выбор формы собственности предприятия уже состоялся, но, тем не менее, будет целесообразно объяснить, почему была выбрана именно эта форма.

К числу преимуществ общества с ограниченной ответственностью можно отнести:

- возможность быстрого аккумулирования значительных средств;
- может быть создано одним лицом;
- члены общества несут ограниченную ответственность по обязательствам общества;
- доли участников могут быть равными или неравными;
- не требует обязательного личного участия своих членов в делах общества;
- возможность привлечения дополнительных средств путем увеличения уставного капитала.

Следующим разделом бизнес-плана является финансовый раздел. Он призван обобщить материалы предыдущих разделов и представить их в стоимостном выражении. Необходимо подготовить одновременно несколько документов:

- прогноз объемов реализации;
- баланс денежных поступлений и платежей;
- сводный баланс активов и пассивов предприятия;
- расчет достижения безубыточности.

Прогноз объемов реализации призван дать представление о той части рынка, которую Вы предполагаете завоевать своей продукцией. Обычно

принято составлять такой прогноз на три года вперед, причем для первого года данные приводятся ежемесячно, для второго – поквартально, а для третьего – в виде общей суммы продаж за 12 месяцев. Логика здесь проста: предполагается, что для начального периода производства уже точно известны будущие покупатели, имеется предварительная договоренность с ними о будущих продажах.

Баланс денежных поступлений и платежей – это документ, позволяющий оценить, сколько денег нужно вложить в проект в разбивке по времени. Главная его задача – проверить синхронность поступления и расходования денежных средств, а значит, проверить будущую ликвидность предприятия при реализации данного проекта. Отсюда вытекает крайне важная информация для определения общей стоимости проекта. Действительно, если сбыт продукции будет связан с длительным «омертвлением» средств в расчетах с покупателями, т.е. в дебиторской задолженности, то для поддержки ликвидности первое время придется делать регулярные дополнительные «впрыскивания» денежных средств. Надо сказать, что проблема с ликвидностью – серьезная причина коммерческих неудач предпринимателей в рыночной экономике.

Одним из наиболее важных показателей для анализа рисков проекта является точка безубыточности, характеризующая объем продаж, при котором выручка от реализации продукции совпадает с издержками производства.

При определении этого показателя принимается, что издержки на производство продукции могут быть разделены на условно-постоянные (не изменяющиеся при изменении объема производства) издержки  $Z_c$  и условно-переменные, изменяющиеся прямо пропорционально объему производства  $Z_v$  (объем).

Точка безубыточности ( $Q$ ) определяется по формуле:

$$Q = \frac{Z_c}{C - z_v}, \quad (3.2)$$

где  $C$  – цена единицы продукции.

Под точкой безубыточности понимают такое состояние, когда разность между всеми расходами и доходами равна 0, то есть совокупные текущие расходы (Р) равны совокупным доходам от реализации проекта (Д).

$$D = P \quad (3.3)$$

Доходы от реализации проекта представляют собой доходы от продажи товаров (работ, услуг) и определяются произведением количества единиц продукции (К) на цену за единицу (Ц).

Заключительным разделом бизнес-плана является описание рисков, которым может подвергнуться предприятие. Как правило, риски для коммерческих предприятий идентичны, поэтому ниже приведены основные риски, которым может подвергнуться ООО «СВЕТ»:

1. Производственные риски связаны с различными нарушениями в процессе поставок материалов. Мерами по снижению производственных рисков являются усиление влияния на поставщиков путем их дублирования, а также предусмотрение различных условий в заключаемых контрактах.

2. Коммерческие риски связаны с реализацией продукции на товарном рынке (уменьшение размеров и емкости рынка, снижение платежеспособного спроса, появление новых конкурентов и т.п.)

3. Мерами по снижению коммерческих рисков являются:

- систематическое изучение конъюнктуры рынка;
- рациональная ценовая политика;
- создание индивидуального подхода к обслуживанию клиентов;
- реклама и т.д.

3. Финансовые риски вызываются инфляционными процессами, всеобъемлющими неплатежами, колебаниями курса рубля и т.п. Они могут быть снижены путем создания системы финансового менеджмента на предприятии, работе с потребителями на условиях предоплаты и т.д.

4. Риски, связанные с форс-мажорными обстоятельствами, – это риски, обусловленные непредвиденными обстоятельствами (стихийные бедствия, смена политического курса страны, забастовка и т.п.). Мерой по их



снижению служит работа предприятия с достаточным запасом финансовой прочности.

В данном подразделе была описана схема составления бизнес-плана, которой рекомендовано воспользоваться ООО «СВЕТ». Она поможет составить бизнес-план для повышения эффективности работы предприятия.

### **3.3. Оценка эффективности разработанных рекомендаций**

#### **Бизнес-план организации производства опор СВ**

Современное производство опор СВ-95, СВ-105, СВ-110, СВ-112, СНВ-7-13 базируется на стандовой технологии. Привлекательность проекта заключается в строительстве заводов с минимальными капитальными вложениями под ключ. Производительность завода - от 5000 опор в год.

Увеличение энергетических нагрузок на существующие линии требует дополнительных расходов на возведение, реконструкцию и техническое перевооружение электросетевых объектов. Поэтому инжиниринговые проектно-монтажные и энергетические компании напрямую заинтересованы в собственном производстве стоек (опор) для снижения затрат при реализации комплексных проектов.

Оборудование и производство универсально и легко перестраивается по потребности рынка или заказчика. Временное изменение спроса на опоры различной длины позволяет использовать 6-ти местный стан типа СВ-110 с переналадкой на опоры типа СВ-95. Поэтому производство ориентировано как для собственных нужд, так и для продажи опор на рынке.

#### **Пример расчета вложений и доходности исходя из объема производства 18 опор в сутки**

##### **Производственное помещение:**

Для организации производства железобетонных стоек (опор) потребуется производственный участок площадью около 432 м<sup>2</sup>. В производственном помещении желательно наличие грузоподъемного

механизма грузоподъемностью от 3,2 тонн для погрузки арматуры, стендовых металлоформ и готовой продукции. Также необходимо подключение электрической мощности от 100 до 200 кВт (в случае энергоемкого электрического парогенератора) - производственная линия и др. оборудование потребляет суммарно свыше 100 кВт/ч. Склад сырья и оборудование и склад готовой продукции могут быть за пределами производственного цеха. Ежемесячная арендная плата за помещение составляет до 300 руб./м<sup>2</sup>.

$$C_{\text{аренда}} = 432 \text{ м}^2 * 150 \text{ руб./м}^2 = 64\ 800 \text{ руб.}$$

$S_{\text{ц}}$  – площадь производственного цеха.

$C_{\text{квм}}$  – стоимость одного квадратного метра производственной площади.

### **Оборудование и технология:**

Цена полностью укомплектованной линии по производству железобетонных стоек (опор СВ) составляет 2 804 800 рублей. Расчетная окупаемость оборудования равна 7-9 месяцев, в зависимости от выбора вида используемого энергоносителя (электроэнергия или газ) и особенности производственного цикла (прогрев готового изделия паром).

В комплектацию производственного цеха обычно входит: станки для рубки и гибки арматуры, станок навивки спиралей двухсторонний + зажимы для заготовок спиралей, гидродомкрат 300Бар + набор цанговых зажимов, 6-ти местные стенды типа СВ-110 (с переналадкой на СВ95) и типа СВ-105. В качестве дополнительного оборудования используется: грузоподъемный механизм (ГПМ), котел КСП 300 газ (для генерации пара), прибор измерения прочности бетона, прибор измерения натяжения стержней, трансформатор понижающий, вибраторы глубинные, сварочный аппарат для обрезки стержней, бадья для бетона.

### **Сумма капитальных вложений на оборудование:**

Для организации производственного цеха и размещения оборудования потребуется помещение 432 м<sup>2</sup> (участок размещения оборудования для производства опор)

$$КВ = C_{\text{об}} = 2\ 804\ 800 \text{ руб.}$$

$C_{об}$  – стоимость оборудования, руб.

Стоимость основного оборудования для стандовой технологии изготовления железобетонных конструкций (стоек) при помощи нарубленной в размер арматуры армированной спиральным каркасом, и последующей укладкой бетонной смеси на 6-ти местном стенде. Рекомендуемое дополнительное оборудование может быть уже в наличии или арендовано.

#### Перечень необходимого оборудования и его стоимость

Наименование оборудования	Кол-во	Цена за 1 штуку	Сумма в руб.
Стенд 6-ти мест. типа СВ-110 (с переналадкой на СВ95)	2 шт.	537000	1 074000
Стенд 6-ти мест. типа СВ-105	1 шт.	505000	505000
Гидродомкрат 300Бар	1 шт.	365000	365000
Цанговые зажимы	150 шт.	1050	157500
Станок навивки спиралей двухсторонний	1 шт.	467000	467000
Зажимы для заготовок спиралей	18 шт.	350	6300
Станок для рубки арматуры Р-40;	1 шт.	115000	115000
Станок для гибки арматуры Г-40;	1 шт.	115000	115000
<b>ИТОГО:</b>		<b>2 804 800</b>	

#### Перечень производственного оборудования и потребляемая мощность

Оборудование	Мощность кВт/ч
Гидронасосная станция с гидродомкратом	5,5
<i>Парогенератор *</i>	Зависит от типа энергоносителя
Грузоподъемный механизм (ГПМ)	30
Гибка (Г-40)	0,25
Сварочный аппарат	100
Глубинный вибратор	0,75
Рубка (Р-40)	0,25
Станок для навивки спиралей	0,75

### Тип парогенератора и энергоносители

Оборудование	Час	Мощность кВт/ч	Стоимость электроэнергии, руб/кВт
Парогенератор (электрический)	0,65	200	4

Оборудование	Час	Расход топлива (газа) кг/ч	Стоимость газа, руб/кг
Парогенератор (природный газ)	0,65	26	5

Принцип производства стоек (опор) по стендовой технологии заключается в следующем:

#### Подготовка к армированию:

Станок навивки спирали:

- установить бухты проволоки в бухтодержатели;
- выставить концевые выключатели на длину навивки (66 витков);
- конец проволоки пропустить через правильное устройство станка и закрепить его на шпулке станка;
- включить станок и навить спирали,
- после остановки станка установить зажим для спирали, ножницами по металлу отрезать спираль, снять спираль со шпули и положить в контейнер.

Станок для резки арматуры:

- установить на мерном столике ограничитель по установленной длине стержня;
- включить станок и нарубить заготовки (дополнительные стержни).

Станок для гибки арматуры:

- выполнить, поочередно загиб: монтажных петель, распалубочных петель и заземляющих электродов.

## Формовка опор:

### Подготовка форм

- почистить и смазать формы.

### Армирование

- в форму положить, в каждый ручей, спирали с тонкого сечения опоры;
- стержни продеть через спираль, продеть через отверстия металлоформы, со стороны, где находится домкрат, длина арматуры, выпуска, должна составлять 250 мм;

- после установки всех стержней, в ручье установить, с одной стороны ручья цанговые зажимы, с другой стороны установить цанговые зажимы немного натянуть стержни, (что бы не провисали);

- уложить дополнительные стержни и привязать вязальной проволокой к средним напрягаемым стержням;

- снять фиксаторы со спирали и распределить ее по всему ручью, согласно чертежу, соблюдая шаг;

- вязальной проволокой спираль привязать в нескольких местах к стержням рабочей арматуры;

- таким образом, произвести армирование, все ручьи металлоформы;

- со стороны, где выпуски имеют длину 250 мм, домкратом натянуть все стержни одного ручья;

- установить и привязать вязальной проволокой пластиковые трубки (согласно чертежам и требованиям заказчика) с тонкого конца опоры, с внутренним диаметром 21-23 мм, с комлевой части, с внутренним диаметром 24-28 мм;

- и так выполнить поочередно все операции на все ручьях одной металлоформы;

### Укладка бетона

- с помощью бадьи (или автобетоновоза «миксера») и глубинного вибратора забетонировать форму;

- установить распалубочную и монтажные петли;

- укрыть форму, укрывным материалом.

#### Пропаривание

- подать пар под форму (подъем температуры, до  $+80^{\circ}$ -  $+90^{\circ}$ ) производить пять часов, при этой температуре пропаривать изделие шесть часов, после чего дать изделиям остыть, три часа;

#### Распалубка изделий

- производить обрезку стержней (с помощью сварки) необходимо, начинать с крайних ручьев, с тонкого сечения опоры и двигаясь к средним ручьям, (это необходимо для равномерного снятия напряжения с металлоформы);

- для приварки заземления, один из верхних стержней оставляют длиннее;

- очистить от остатков бетона, если они установлены, пластиковые трубки;

- после обрезки всех стержней в одной опалубке, с помощью ГПМ, с тонкого конца опоры, при необходимости, произвести подрыв изделия, а затем при помощи ГПМ, за монтажные петли, произвести выемку изделия из формы.

#### **Складирование:**

- складировать опоры необходимо на деревянные прокладки на промежуточном складе готовой продукции (прокладки устанавливаются в районе монтажных петель, напротив друг друга);

- на следующий день опоры могут вывозиться потребителям или на склад готовой продукции;

- складировать опоры на прокладки можно рядами, но не более шести рядов.

#### **Калькуляция трудозатрат и заработной платы**

При организации цеха составляется калькуляция по заданной технологии.

#### **Производственный персонал и расчет заработной платы**

Рабочих дней (смен) в месяц: 22.

Продолжительность рабочего дня (смены): 8 ч.

Для выполнения производственного плана и соблюдения разделения труда необходим следующий персонал:

Мастер-технолог, з/п в смену - 1136,36 руб. (25 000 руб./мес.)

Арматурщик (электросварщик), з/п в смену – 772,72 руб. (17 000 руб./мес.)

Три формовщика, з/п каждого в смену – 681,81 руб. (15 000 руб./мес. каждый)

Электрик, з/п в сутки (0,5 ставки) – 227,27 руб. (5000 руб./мес.).  
Электрик привлекается время от времени для проверки работоспособности электрооборудования.

Заработная плата рассчитывается исходя из единых норм и расценок, принятых на рынке труда.

Общие затраты на производственный персонал в сутки – 4 181,78 руб.

Фонд ЗП месячный = 4 181,78 руб. \* 22 смены = 91 999,16 руб.

**Стоимость основных материалов (арматура, проволока, бетон) и энергоносителей (электроэнергия, газ)**

Для производства железобетонных стоек (опор) используется арматура трех диаметров и проволока, готовая бетонная смесь, смазка для металлоформ.

<b>Материал</b>	<b>Цена материала, руб.</b>
Бетон В 30, м3	3550
Арматура 12 Ат-V, кг.	35,4
Арматура 10 А-I, кг.	32
Арматура 4 Вр-I, кг.	32,4
Проволока Ø 2, кг.	43
Смазка, кг.	51

Смазка необходима для распалубки и беспрепятственного выема готовой опоры из металлоформы.

**Стоимость энергоносителей:**

Стоимость электроэнергии – 4 руб./кВт

Стоимость природного газа - 5 руб./кг

**Расход основных материалов на производство 1 опоры СВ-95, СВ-105, СВ-110 в смену:**

Ежедневный объем производства стоек (опор) за смену равен 6 (шестиместный стенд) \* 3 (вида опор) = 18 штук.

Затраты материалов в денежном выражении на одну опору каждого вида (СВ-95, СВ-105, СВ-110) определяются по формуле:

Цена материала \* Норму расхода = Стоимость материалов на 1 опору

<b>Норма расхода на 1 стойку (опору)</b>			
<b>Материал</b>	<b>СВ-95</b>	<b>СВ-105</b>	<b>СВ-110</b>
Бетон В 30, м3	0,3	0,47	0,45
Арматура 12 Ат-V, кг.	33,9	51	53,4
Арматура 10 А-I, кг.	2,6	2,6	2,6
Арматура 4 Вр-I, кг.	3,12	5,1	4,7
Проволока Ø 2, кг.	0,1	0,1	0,1
Смазка, кг.	0,38	0,3	0,38

Соответственно, для стойки (опоры):

Стойка тип СВ-95:  $3550 * 0,3 + 35,4 * 33,9 + 32 * 2,6 + 32,4 * 3,12 + 43 * 0,1 + 51 * 0,38 = 2473,028$  руб.

Стойка тип СВ-105:  $3550 * 0,47 + 35,4 * 51 + 32 * 2,6 + 32,4 * 5,1 + 43 * 0,1 + 51 * 0,3 = 3741,94$  руб.

Стойка тип СВ-110:  $3550 * 0,45 + 35,4 * 53,4 + 32 * 2,6 + 32,4 * 4,7 + 43 * 0,1 + 51 * 0,38 = 3747,02$  руб.

Стоимость материалов на 1 стенд (6 опор) в смену:

Шестиместный стенд СВ-95:  $32473,028$  руб. \* 6 = 14838,168 руб.

Шестиместный стенд СВ-105:  $3741,94$  руб. \* 6 = 22451,64 руб.

Шестиместный стенд СВ-110:  $3747,02$  руб. \* 6 = 22482,12 руб.



## Расходы электроэнергии и топлива на производство 1 опоры СВ-95, СВ-105, СВ-110 в смену

Ежедневный расход электроэнергии для производства 1 опоры, исходя из потребления э/э оборудованием в час:

Оборудование	Час	Мощность кВт/ч
Гидронасосная станция с гидродомкратом	0,08	5,5
<i>Парогенератор *</i>	Зависит от типа энергоносителя	
Кран	0,26	30
Гибка (Г-40)	0,03	0,25
Сварочный аппарат	0,03	100
Глубинный вибратор	2	0,75
Рубка (Р-40)	0,03	0,25
Станок для навивки спиралей	0,2	0,75

Стоимость электроэнергии на 1 опору (одно место 6-ти местного станда) определяется по формуле = Время работы оборудования (длительность операции) \* Мощность оборудования \* Цена энергоносителя

В зависимости от использования вида энергоносителя для работы парогенератора (электроэнергия, газ, уголь) определяем:

Стоимость электроэнергии на 1 опору (одно место 6-ти местного станда) при использовании электрического парогенератора:

$$(0,08 * 5,5 + 0,65 * 200 + 0,26 * 30 + 0,03 * 0,25 + 0,03 * 100 + 2 * 0,75 + 0,03 * 0,25 + 0,2 * 0,75) * 4 = 571,62 \text{ руб.}$$

Стоимость электроэнергии на 1 опору (одно место 6-ти местного станда) при использовании парогенератора на природном газе:

$$(0,08 * 5,5 + 0,26 * 30 + 0,03 * 0,25 + 0,03 * 100 + 2 * 0,75 + 0,03 * 0,25 + 0,2 * 0,75) * 4 + (0,65 * 26) * 5 = 136,12 \text{ руб.}$$

### Суммарные расходы в смену (э/э, сырье, зарплата, аренда) в денежном выражении

**Расходы на э/э + топливо суммарные** определяются исходя из потребления оборудованием на выпуск 18 опор в смену.

Суммарные расходы, стоимость электроэнергии (электрический парогенератор) в день на производство 18 опор в смену =  $571,62 * 18 = 10289,16$

руб. Суммарные расходы, стоимость электроэнергии + топлива (парогенератор на природном газе) в день на производство 18 опор в смену =  $136,12 * 18 = 2450,16$  руб.

**Расходы сырья для каждого вида стоек (опор)** определяются:

Расходы на сырье для производства 6 опор типа СВ-95 в смену =  $2473,028 * 6 = 14838,168$  руб.

Расходы на сырье для производства 6 опор типа СВ-105 в смену =  $3741,94 * 6 = 22451,64$  руб.

Расходы на сырье для производства 6 опор типа СВ-110 в смену =  $3747,02 * 6 = 22482,12$  руб.

**Расходы на аренду** =  $64\ 800$  руб. / 22 смены =  $2\ 945,45$  руб./смена

В зависимости от использования типа энергоносителя и топлива:

Общие суммарные расходы на производство 18 стоек (опор) в смену (без учета з/п) при использовании *электрического парогенератора* =  $14838,168 + 22451,64 + 22482,12 + 10289,16 + 2945,45 = 73\ 006,54$  рублей.

Общие суммарные расходы на производство 18 стоек (опор) в смену с учетом з/п при использовании электрического парогенератора =  $73\ 006,54 + 4\ 181,78 = 77\ 188,32$  рублей.

Общие суммарные расходы на производство 18 стоек (опор) в смену (без учета з/п) при использовании парогенератора на природном газе =  $14838,168 + 22451,64 + 22482,12 + 2450,16 + 2945,45 = 65\ 167,54$  рублей.

Общие суммарные расходы на производство 18 стоек (опор) в смену с учетом з/п при использовании парогенератора на природном газе =  $65\ 167,54 + 4\ 181,78 = 69\ 349,32$  рублей.

На данный момент организация ООО «СВЕТ» закупает опоры в ОАО «Пачелмский завод ЖБИ». Стоимость одной опоры СВ-95, без доставки,  $5\ 500$  руб.

Себестоимость опоры СВ-95 при собственном производстве примерно составит  $3\ 850$  руб.

Производительность оборудования составляет 18 опор в смену (три 6-ти местных стенда).

Текущая ситуация на рынке позволяет определить продажную цену 1 опоры типа СВ-95, СВ-105, СВ-110 как:

СВ-95 – 4000 руб.

СВ-105 – 7500 руб.

СВ-110 – 7000 руб.

Выручка в смену от производства опор всех видов составляет =  $(4000 + 7500 + 7000) * 6 = 111000$  рублей.

Основные ежемесячные расходы:

Фонд оплаты труда (6 чел.) – 91 999,16 руб., страховые отчисления (налоги ФОТ – 46%) – 42 310,61 руб., сырье – 1 314 982,4 руб., арендная плата – 64 800 руб.

Ежемесячные расходы на электроэнергию (+ топливо) зависит от выбора типа энергоносителя для парогенератора:

Для парогенератора электрического: 226 361,52 руб.

Для парогенератора на природном газе: 53 903,52 руб.

При объеме производства 396 опор в месяц (18 шт./смена \* 22 смены) прибыль предприятия составит 2 442 000 рублей.

После вычета налогов ежемесячная чистая прибыль предприятия по производству железобетонных стоек (опор) примерно составит:

При использовании парогенератора электрического:  $(2\,442\,000 - 91\,999,16 - 42\,310,61 - 1\,314\,982,4 - 64\,800 - 226\,361,52) - 20\% = 561\,237,05$  руб.

При использовании парогенератора на природном газе:  $(2\,442\,000 - 91\,999,16 - 42\,310,61 - 1\,314\,982,4 - 64\,800 - 53\,903,52) - 20\% = 699\,203,45$  руб.

Таким образом, подводя итоги данного раздела можно сделать следующий вывод, что для достижения точки безубыточности надо произвести и реализовать:

При использовании парогенератора электрического: 1980 опор.

При использовании парогенератора на природном газе: 1584 опоры.

## **ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ**

Под предпринимательством понимается такая деятельность, которая осуществляется частными лицами, предприятиями или организациями по производству товаров, оказанию услуг, приобретению и продаже товаров в обмен на другие товары или деньги к взаимной выгоде заинтересованных лиц, предприятий, организаций. Субъектами предпринимательства могут быть как самостоятельные частные лица, так и объединения партнерств.

Современное предпринимательство представляет собой между непосредственными организаторами предпринимательства и теми лицами, организациями, структурами, которые образуют внутреннюю и внешнюю среду предпринимательства. Внутренняя среда складывается из отношений между собственниками капитала, менеджерами и наемными работниками. Внешняя среда характеризуется взаимодействием организаторов предпринимательства с государственными и общественными структурами, поставщиками, кредиторами и потребителями. Социальный и экономический успех предпринимательства зависит от степени гармонизации этих интересов, от того, насколько удалось минимизировать разрыв между интересами отдельных контрагентов и добиться динамического равновесия между их целями.

В выпускной квалификационной работе мной проанализирована статистика финансового потенциала предприятия. Под финансовым потенциалом понимают совокупную способность предприятия осуществлять производственно-хозяйственную деятельность, выпускать продукцию, удовлетворять общественные потребности, определяемую вовлекаемыми природными ресурсами, трудовым, научно-техническим потенциалом, накопленным капиталом.

В результате выполнения выпускной квалификационной работы были решены следующие задачи:

1. Рассмотрены сущность и факторы предпринимательской деятельности;

7. Проанализированы социальные, правовые и экономические условия предпринимательской деятельности;
8. Изучены принципы финансового обеспечения и методические основы исследования эффективности предпринимательской деятельности;
9. Проанализированы организационно-экономические характеристики предприятия ООО «СВЕТ»;
10. Оценен и проанализирован финансовый потенциал предприятия ООО «СВЕТ»;
11. Проанализирована система управления предпринимательской деятельности ООО «СВЕТ»;
12. Разработаны рекомендации и меры по повышению эффективности предпринимательской деятельности ООО «СВЕТ»;
13. Разработана стратегия предпринимательской деятельности ООО «СВЕТ» в условиях социально-экономических преобразований;
14. Оценена эффективность разработанных рекомендаций.

Общество с ограниченной ответственностью «СВЕТ» это предприятие, в котором работают 14 сотрудников. Основной вид деятельности которого является производство электромонтажных работ. В городе Пенза, на рынке производства электромонтажных работ, свои услуги предлагают порядка 10 крупных компаний. Основными конкурентами ООО «СВЕТ» являются следующие организации: ООО «Энерго-Сила», и ООО «Монтаж». Из анализа конкурентоспособности вышеперечисленных организаций, наиболее конкурентоспособным оказалось предприятие ООО «Энерго-Сила».

Мной был сделан анализ удовлетворенности заказчиков организации ООО «СВЕТ». Из анализа следует, что общий индекс удовлетворенности равен 81,44 из 100 ед. Это означает, что необходимо повысить качество сервиса.

Факторы, которые оказывают наибольшее влияние на предпринимательскую деятельность, формируют так называемую

предпринимательскую среду. Она может оказывать влияние по разному, как благоприятной, так и не благоприятной для успешного развития предпринимательской деятельности. Эти факторы описаны в SWOT – анализе. Из приведенного SWOT – анализа следует, что для эффективного развития бизнеса необходимо решать ряд основных задач:

1. Взаимодействие с постоянными клиентами - Предприятию необходимо поддерживать постоянную связь с клиентами и распространять необходимую полученную информацию по всем своим подразделениям, а после этого использовать приобретенные знания и навыки для услуг более высокого качества с учетом запросов клиентуры;

2. Повышение качества услуг – главный фактор в развитии предпринимательства. Так как именно на качество услуг заказчик обращает внимание в первую очередь и это является первостепенным критерием развития бизнеса;

3. Заключение новых контрактов, для привлечения дополнительной прибыли организации;

4. Повышение квалификации сотрудников – целью повышения квалификации является изучение и обновление теоретических и практических навыков специалистов в связи с повышением требований к уровню профессиональных знаний и необходимостью освоения современных методов решения производственных задач, а также оказания услуг;

5. Развитие маркетинговой стратегии: реклама, выход на межрегиональный рынок. Развитие маркетинговой стратегии на рынке потребительских товаров и оказания услуг имеет очень важное значение, т.к. результат маркетинговых исследований, приводит к увеличению эффективности маркетинговой деятельности организации и потери конкурентных преимуществ между организациями-конкурентами;

6. Создание сайта, реклама в городах ПФО;

7. Увеличение объемов строительства;

8. Частичное использование собственных средств при строительстве, что может сократить расходы на приобретении материалов для производства;

9. Определение ниши рынка - это узкий рынок, где компания занимает уверенную и относительно защищенную позицию.

Для повышения эффективности предпринимательской деятельности было разработано дерево целей предприятия ООО «СВЕТ». Тремя важными критериями для оптимизации предпринимательской деятельности являются:

1. Выход на международные масштабы организации работ. Выход на международный рынок может быть обусловлен следующими причинами:

2. Повышение конкурентоспособности организации ООО «СВЕТ».

3. Диверсификация продукции.

В процессе прохождения преддипломной практики мною было предложено ООО «СВЕТ» освоить новый вид деятельности – производство железобетонных опор СВ. Для этого был составлен бизнес план. При анализе результатов внедрения бизнес плана были сделаны соответствующие выводы об окупаемости данного проекта.

Проанализировав все полученные предложения по оптимизации предпринимательской деятельности, руководитель организации может выбрать меры по улучшению работы предприятия. Выполненная работа дает возможность внедрить разработанную в ней стратегию на производстве для желаемого эффекта.

## Библиографический список

1. Веснин В.Р. Менеджмент: Учеб. – 3-е изд. перер. и доп. – М.: ТК Велби. Изд-во Проспект, 2013. – 504 с.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: Гардарика, 2011. – 720 с.
3. Гончаров В.И. Основы менеджмента: Учеб. пособ. - Минск: Современная школа, 2012. - 281 с.
4. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебн. пособ. для студ. вузов- 5-е изд., стереотип. - Минск: Новое знание, 2013. - 336 с.
5. Мескон М. и др. Основы менеджмента: Учебник / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури: Пер. с англ. – М.: Дело, 2011. – 720 с.
6. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадр. работе. - М.: Юристъ, 2013.- 495 с.
7. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. - 511 с.
8. Бланк И.А. "Управление торговым предприятием" М. 2011 "Тандем"
9. Даненбург В., Монкриф Р., Тейлор В. " Основы оптовой торговли. Практический курс. " М. 2013 "Наше дело"
10. "Основы предпринимательского дела" под руководством и редакцией доктора экономических наук профессора Осипова Ю. М.З. Терминологический словарь-справочник М. 2012 "Экономика и жизнь"
11. Волкова К.А., Дежкина И.П. Предприятие: стратегия, структура, положения об отделах и службах, должностные инструкции/. - М.: ОАО "Издательство "Экономика", НОРМА, 2013.
12. Мескон М. Х., Альберт М. Основы менеджмента. / - М.: "Дело", 2014.



13. Ворот И. Экономика фирмы. - М.: Высшая школа, 2012.
14. Менеджмент организации: учебной и производственной практики: учеб. пособие/ Э.М. Короткова, С.Д. Резник-М.:ИНФРА-М,209-170с.
15. Бирман Л.А. Управленческие решения/ Л.А. Бирман. – М.: Изд-во «Дело» АНХ, 2008. – 208 с.
16. Бурцев В.В. Факторы финансовой безопасности России // Менеджмент в России и за рубежом. – 2011. – № 1. – С. 55–69.
17. Бухтин М.А. Риск-менеджмент в кредитной организации: методология, практика, регламентирование. Книга 1. Методика и практика работы подразделений риск-менеджмента. Методическое пособие. – М.: Реквизит, 2008. – 448 с.
18. Веснин, В. Р. Менеджмент: учебник / В. Р. Веснин. - М.: Проспект, 2009. - 512 с.
19. Веснин, В. Р. Менеджмент в вопросах и ответах: учебное пособие / В. Р. Веснин. - М.: Проспект, 2009. - 176 с.
20. Веснин, В. Р. Менеджмент в схемах и определениях: учебное пособие / В. Р. Веснин. - М.: Проспект, 2009. - 120 с.
21. Виханский, О. С. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. - М.: Магистр: ИНФРА-М, 2010. - 576 с.
22. Гапоненко А.Л. Стратегия социально-экономического развития: страна, регион, город. Учебное пособие. М.: Изд-во РАГС, - 2011. - 224 с.
23. Глумаков, В.Н. Стратегический менеджмент: Практикум: учебное пособие/ В.Н.Глумаков, М.М. Максимцов, Н.И.Малышев; ВЗФЭИ.- М.: Вузовский учебник, 2011.
24. Гончаренко, Л.П. Риск-менеджмент / Л.П. Гончаренко. – М.: КНОРУС, 2008. – 216 с.
25. Гордин, В.Э. Менеджмент в сфере услуг / В.Э. Гордин, М.Д. Сущинская. – СПб.: Изд. дом «Бизнес-пресса», 2011. – 271 с.
26. Дорофеев, В. Д. Менеджмент: учебное пособие / В. Д. Дорофеев, А. Н. Шмелева, Н. Ю. Шестопап. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 440 с.

27. Жариков, О.Н., Королевская В.И., Хохлов С.Н. Системный подход к управлению: Учебное пособие для вузов.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009.-62 с.
28. Загорельская, Т.Ю. Финансовая безопасность предприятия как объект управления // Научные труды ДонНТУ. Серия Экономика. – 2006. – Выпуск 103–4.
29. Запорожцева, Л.А. Финансовая безопасность предприятия при переходе на МСФО // Международный бухгалтерский учет. – 2011. – № 36.
30. Зуб, А. Т. Антикризисное управление организацией: учебное пособие / А. Т. Зуб, Е. М. Панина. - М.: ИД "ФОРУМ", ИНФРА-М, 2010. - 256 с.
31. Исаева, Н.А. Управление рисками предприятия с учетом требований современной экономики // Экономические науки. – 2009. - №5 (54) – с. 145-148.
32. Каранина, Е.В. Совершенствование системы риск-менеджмента с позиции стратегического подхода // Российское предпринимательство. — 2010. — № 4 Вып. 1 (156). — с. 37-41. — <http://www.creativeconomy.ru/articles/5938/>
33. Киров, А.В. Финансовая безопасность как условие финансовой устойчивости фирмы // Финансовый вестник: финансы, налоги, страхование, бухгалтерский учет. – 2010. – № 6.
34. Ковалев, В.В. Корпоративные финансы и учет. Понятия, алгоритмы, показатели: Учебное пособие. - М.: Проспект, 2009. - 768с.
35. Кован, С. Е. Теория антикризисного управления предприятием: учебное пособие / С. Е. Кован, Л. П. Мокрова, А. Н. Ряховская; ред. М. А. Федотова, ред. А. Н. Ряховская. - М. : КНОРУС, 2009. - 160 с.
36. Коновалова, Е.А. Формирование механизма оценки рисков в современных производственных системах // Российское предпринимательство. — 2011. — № 8 Вып. 1 (189). — с. 88-93. — <http://www.creativeconomy.ru/articles/13073/>
37. Коробов, В.В. Финансовая безопасность в системе государственного финансового контроля: Дис. канд. экон. наук /Ивановский

государственный химико-технологический университет. – Иваново, 2010. – 133 с.

38. Костин, В.А., Костина Н.Б. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. - Екатеринбург,- 2010. - С.53.

39. Кравцова, А.А. Организационная структура компании – все ли вы учли? // Российское предпринимательство. — 2012. — № 12 (210). — с. 78-81. — <http://www.creativeconomy.ru/articles/24311/>

40. Куликова, Е.Е. Управление рисками. Инновационный аспект. – М.: Бератор-Паблишинг, 2008. – 204 с.

41. Купцов, М. М. Стратегический менеджмент: учебное пособие / М. М. Купцов. - М.: РИОР: ИНФРА-М, 2011. - 184 с.

42. Лукичева, Л.И. Управленческие решения / Л.И. Лукичева. – М.: Изд-во «Омега-Л», 2009. – 383 с.

43. Маркетинг: Учебное пособие/ ВЗФЭИ; Под ред. И.М. Синяевой.- М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2011.

44. Морозов, С.А. Стратегия управления рисками предприятия. Построение и совершенствование системы управления рисками // Российское предпринимательство. — 2010. — № 8 Вып. 1 (164). — с. 69-75. — <http://www.creativeconomy.ru/articles/10757/>

45. Найт Ф.Х. Риск, неопределенность и прибыль. – М.: Дело, 2009. – 359 с.

46. Национальная экономика России: потенциалы, комплексы, экономическая безопасность / под общ.ред. В.И. Лисова. – М.: Экономика, 2010. – С. 446.

47. Основы маркетинга: Практикум: Учебное пособие/ВЗФЭИ; Под ред. Д.М. Дайитбегова, И.М. Синяевой.- М.: Вузовский учебник, 2010.

48. Орехов, В. И. Антикризисное управление: учебное пособие / В. И. Орехов, К. В. Балдин, Т. Р. Орехова. - М.: ИНФРА-М, 2009. - 540 с.

49. Отраслевая структура современного менеджмента: учебник / ред. М. М. Максимцов, ред. В. Я. Горфинкель. - М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2011. - 320 с.
50. Парфенова Т.А. Финансовая безопасность предприятия: системный подход // Консультант. – 2010. – № 15.
51. Переверзев, М. П. Менеджмент: учебник / М. П. Переверзев, Н. А. Шайденко, Л. Е. Басовский. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 330 с.
52. Производственный менеджмент: Учебник/ ВЗФЭИ; Под ред. А.Н. Романова, В.Я. Горфинкеля, М.М. Максимцова. - М.: Проспект, 2012.
53. Разомасова Е.А. Предпринимательский риск как важнейшая компонента экономического механизма развития сферы потребительских услуг // Российское предпринимательство. — 2012. — № 12 (210). — с. 88-92.  
<http://www.creativeconomy.ru/articles/24314/>
54. Райзберг Б.А. Современный социо-экономический словарь. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 629 с.
55. Ракитина, Е.А. Информатика и информационные системы в экономике: учебное пособие / Е.А. Ракитина, В.Л. Пархоменко. – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2008. – Ч. 2. – 80 с.
56. Риск-анализ в экономике / Н.П. Тихомиров, Т.М. Тихомирова. – Москва: Экономика, 2010. – 318 с.
57. Смирнова, Н. К. Реализация стратегий компаний: от простого к сложному / Н. К. Смирнова, А. В. Фомина. - М.: Бератор-Паблишинг, 2008. - 224 с.
58. Соколов Ю.А. Финансовая безопасность экономических систем. – М.: Анкил, 2010. – 264 с.
59. Сорокина О.Н. Содержание финансовой безопасности предприятия // Российское предпринимательство. — 2012. — № 14 (212). — с. 74-80. —  
<http://www.creativeconomy.ru/articles/24565/>
60. Стратегический менеджмент: учебник / ред. А. Н. Петров. - СПб.: Питер, 2008. - 496 с.

61. Ступаков В.С., Токаренко Г.С. Риск-менеджмент: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 288 с.
62. Федеральная служба государственной статистики по Пензенской области // <http://www.pnz.gks.ru/default.aspx>
63. Федоров Р.И. Структура системы управления финансовыми рисками // Российское предпринимательство. — 2010. — № 6 Вып. 2 (161). — с. 62-67. — <http://www.creativeconomy.ru/articles/10863/>
64. Шапкин А.С., Шапкин В.А. Теория риска и моделирование рискованных ситуаций: Учебник. – М.: Дашков и Ко, 2009. – 880 с.
65. Шеметов, П. В. Менеджмент: управление организационными системами: учебное пособие / П. В. Шеметов, Л. Е. Чередникова, С. В. Петухова. - М.: Омега-Л, 2009, 2008. - 407 с., 406 с.
66. Шуმიлова В.М. Понятийный аппарат финансового риска и его характеристики // Российское предпринимательство. — 2010. — № 8 Вып. 1 (164). — с. 77-82. — <http://www.creativeconomy.ru/articles/10758/>
67. Экономическая безопасность России: Общий курс: учебник / Под ред. В.К. Сенчагова. – 2-е изд. – М.: Дело, 2009. – 896 с.
68. Экономическая безопасность России: Общий курс: учебник / Под ред. В.К. Сенчагова. – 2-е изд. – М.: Дело, 2011. – 896 с.
69. Экономическая и финансовая безопасность: учебник / Под ред. Е.А. Олейникова. – М.: Экзамен, 2009. – 768 с.
70. Энциклопедия финансового риск-менеджмента / Под ред. А.А. Лобанова, А.В. Чугунова. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 878 с.

«Дерево целей»

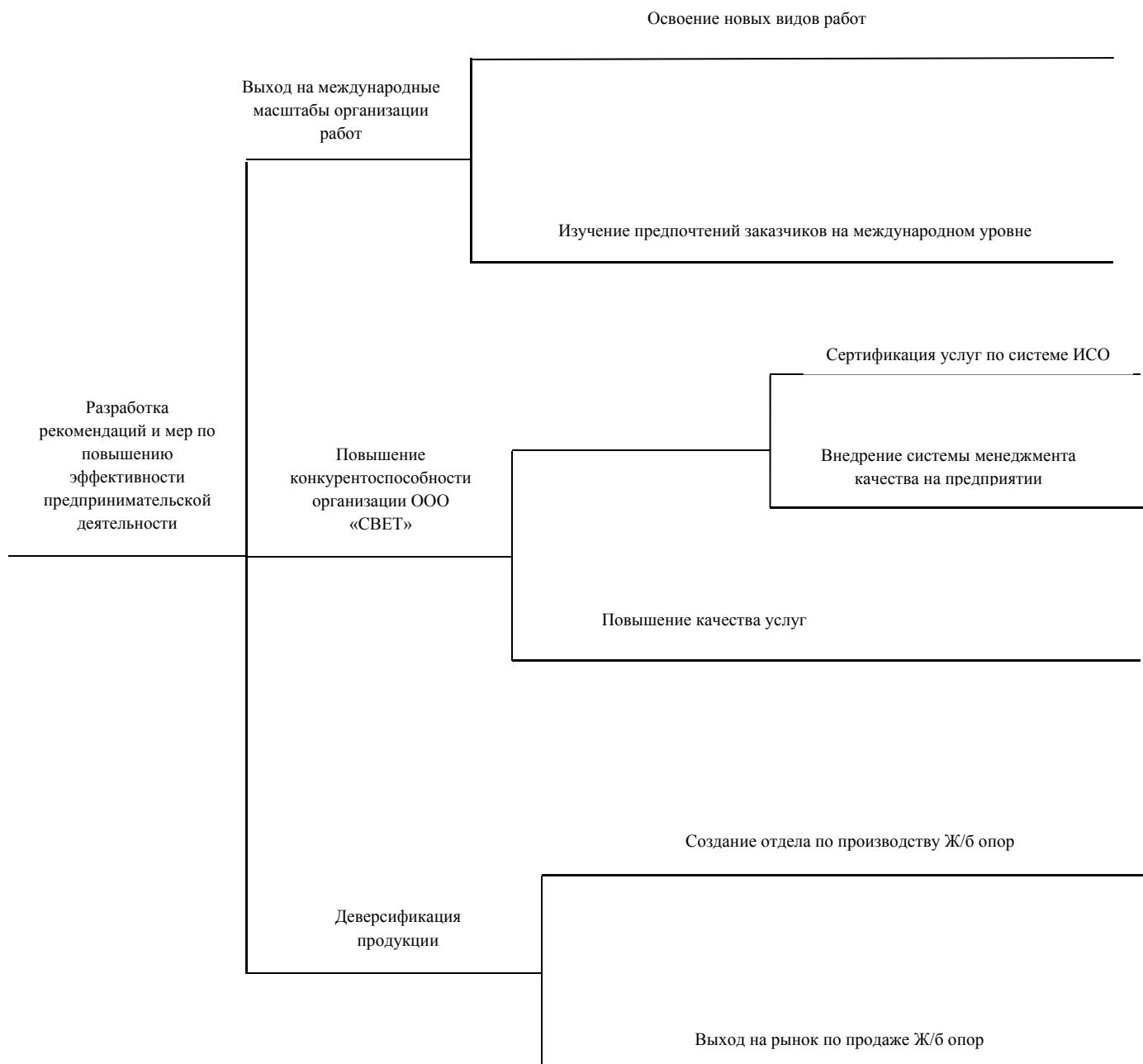


Рисунок А.1 – Дерево целей

Бакалаврская работа выполнена мной самостоятельно. Использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в 1 экземпляре(ах).

Библиография 70 позиции.

Один экземпляр сдан в архив университета.

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г.

\_\_\_\_\_

*(подпись автора работы)*

Ирышков Д.С.\_\_\_\_\_

*(Ф.И.О.)*