

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(Национальный исследовательский университет)
Институт естественных и точных наук
Кафедра «Математическое и компьютерное моделирование»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА
РЕЦЕНЗЕНТ,

« ____ » _____ 2018 Г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
ЗАВЕДУЮЩИЙ КАФЕДРОЙ,
Д.Ф.-М.Н., ДОЦЕНТ

С.А. ЗАГРЕБИНА
« ____ » _____ 2018 Г.

Анализ и оптимизация бизнес-плана ООО «Урал-транзит»

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ– 01.03.02.2018.048.4.000 ПЗ

Нормоконтролер,
Доцент каф. МиКМ, к.ф.-м.н.,

Т.А. Макаровских

2018 г.

Руководитель проекта,
Доцент каф. МиКМ, к.ф.-м.н.,

Т.А. Макаровских

2018 г.

Автор работы
Студент группы ЕТ-416

А.И. Дорошук

2018 г.

Челябинск, 2018

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)
Институт естественных и точных наук
Кафедра «Математическое и компьютерное моделирование»
Направление «Прикладная математика и информатика»

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой МиКМ
_____ С.А. Загребина
_____ 2018 г.

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу студента

Дорошук Антона Игоревича

Группа ЕТ-416

1 Тема работы

Анализ и оптимизация бизнес-плана ООО «Урал-транзит» утверждена приказом по университету от «___» _____ 2018г. № _____.

2 Срок сдачи студентом законченной работы

«___» _____ 2018 г.

3 Исходные данные к работе

- Данные из открытых источников по компании ООО «Урал-транзит».

4 Содержание пояснительной записки (перечень подлежащих разработке вопросов)

4.1 Подбор методов для анализа текущего бизнес-плана предприятия

4.2 Анализ деятельности ООО «Урал-транзит», выявление текущих проблем и задач, стоящих перед предприятием

- 4.3 Подбор направлений оптимизации бизнес-плана предприятия
- 4.4 Оптимизация бизнес-плана ООО «Урал-транзит»
- 5 Графический материал
 - 5.1 Цели и задачи работы
 - 5.2 Обзор методов бизнес-планирования
 - 5.3 Обзор методик бизнес-планирования
 - 5.4 Создание бизнес-плана ООО «Урал-транзит»
 - 5.4.1 Общие результаты бизнес-планирования предприятия
 - 5.5 Подбор направлений оптимизации бизнес-плана
 - 5.6 Результаты реализации оптимизации бизнес-планирования
 - 5.7.1 Расчет сокращения затрат
 - 5.7.2 Подбор фотоэлектрической системы
 - 5.7.3 Выявление оптимального количества закупок
 - 5.7 Анализ результатов

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН

Наименование разделов выпускной квалификационной ра- боты	Срок выполнения разделов работы	Отметка руководителя о выполнении
Литературный обзор по теме ра- боты		
Анализ и описание деятельности предприятия		
Поиск решения и внесения изме- нений в бизнес-план		
Оформление пояснительной за- писки		
Оформление графического мате- риала		
Получение отзыва руководителя		
Подготовка доклада		
Нормоконтроль		
Рецензирование, представление зав. кафедрой		

Дата выдачи задания «__» _____ 2018 г.

Руководитель работы _____ / Т.А. Макаровских /

Задание принял к исполнению _____ /А.И. Дорощук/

АННОТАЦИЯ

Дорощук А.И. Анализ и оптимизация бизнес-плана ООО «Урал-транзит» – Челябинск: ЮУрГУ, ИЕТН; 2018, 51 с., 3 ил., 13 табл., библиографический список – 25 наименований, приложений нет.

В выпускной квалификационной работе рассмотрены особенности бизнес-планирования предприятия. Составлен бизнес-план ООО «Урал-транзит». После чего разработан комплекс мероприятий по оптимизации бизнес-планирования данной организации.

Оглавление

Введение.....	8
1 Обзор исследований.....	10
1.1 Основные характеристики бизнес-исследований на предприятии.....	10
1.2 Виды методов бизнес-планирования предприятия	11
1.3 Методики бизнес-планирования на предприятии	12
Вывод по главе один.....	15
2 Анализ действующего бизнес-плана ООО «Урал-транзит».....	17
2.1 Общая структура и краткое содержание бизнес-плана.....	17
2.2 Описание бизнеса.....	17
2.2.1 Общее описание компании	18
2.2.2 Цели компании	18
2.3 Анализ рынка.....	19
2.3.1 Описание рынка и его целевых сегментов	19
2.3.2 Определения спроса.....	20
2.3.3 Анализ конкурентов	20
2.4 План маркетинга	21
2.4.1 План продаж	21
2.4.2 Стратегия маркетинга.....	22
2.5 План производства	22
2.6 Организационный план	23
2.6.1 Организационная структура	24
2.6.2 Кадровая политика.....	24
2.6.3 Календарный план	25
2.7 Финансовый план.....	25
2.7.1 План прибылей и убытков	26
2.7.2 План денежных потоков.....	28
2.7.3 Основные показатели	30
2.8 Анализ и оценка рисков	31
Вывод по главе два	32
3 Подбор направлений оптимизации бизнес-плана предприятия.....	34

3.1 Сокращение затрат предприятия.....	35
3.2 Расширение ассортимента продукции компании	36
3.3 Предложения по объединению бизнеса.....	40
Вывод по главе три	41
4 Оптимизация бизнес-плана ООО «Урал-транзит»	42
4.1 Результаты оптимизации бизнес-плана с помощью внедрения сокращения затрат.....	42
4.2 Результаты оптимизации бизнес-плана с помощью расширения ассортимента предприятия.....	43
4.3 Результаты оптимизации бизнес-плана с помощью предложения объединения бизнеса	47
Вывод по главе четыре	47
Заключение	49
Библиографический список	51

Введение

Актуальность. Энергетические ресурсы являются одним из наиболее востребованных элементов современной экономики. Запасы полезных ископаемых истощаются, стоимость тарифов возрастает. Люди ищут альтернативные источники энергии, более дешевые и доступные, одним из таких источников является использование солнечной энергии.

Современные технологии энергосбережения появились в нашем регионе относительно недавно. Солнечные вакуумные коллекторы приобретают всё большую популярность на Урале. В последние 5-10 лет увеличилась инсоляция и стало более выгодно использовать энергию солнца. Один из способов её запаса - преобразование в тепло (нагрев теплоносителя, горячая вода)

Компания ООО «Урал-транзит» существует на рынке обеспечения энергосбережения уже более десяти лет. За это время организация приобрела хорошее имя и сформировала штат сотрудников. Год назад было принято решение смены основной деятельности предприятия – перейти от продажи и обслуживания дизельных генераторных установок к аналогичной деятельности с солнечными коллекторами.

Потенциал развития гелиотехнологий на территории Челябинской области даёт возможность укрепления позиций на рынке. Помимо этого имеется опыт сотрудничества компанией МЭК «Гелиотехнологии» г. Екатеринбург.

У ООО «Урал-транзит» имеются сотрудники с опытом установки и навыками работ с системами теплоэлектроэнергии и альтернативного энергообеспечения.

Целью выпускной квалификационной работы является создание и оптимизация бизнес-плана и его обоснование.

Для достижения главной цели поставлены следующие **задачи**.

1. Проанализировать деятельность предприятия и отрасли в целом.

2. Обозначить проблемы существующего (текущего) бизнес – плана.
3. Сформулировать варианты внесения изменений в текущую деятельность предприятия и предложить новые идеи ведения бизнеса.
4. Создать оптимальный бизнес-план.
5. Обосновать адекватность созданного бизнес-плана.

Объект работы ООО «Урал-транзит»

Предмет работы бизнес – план ООО «Урал-транзит»

Результат работы предлагается использовать для дальнейшей деятельности предприятия.

Информационная база исследования:

- учебные пособия Стрекалова Н.Д [1] , Елисеева, И.И [2].
- информационная база ООО «Урал-транзит».

Работа состоит из четырех глав, введения, заключения, 25 источников в библиографическом списке, приложений нет.

Во введении обоснована актуальность выбранной темы исследования, определены цели и задачи работы, обозначены предмет и объект исследований, приведена информационная база и указано краткое содержание работы.

В первой главе обзревается исследования, схожие с теми, которые в дальнейшем будут использованы для анализа.

Во второй главе рассмотрен анализ действующего бизнес-плана ООО «Урал-транзит», выявлены проблемы, написаны комментарии о слабых и сильных качествах компании.

В третьей главе выбираются методы оптимизации действующего бизнес-планирования, обосновывается их актуальность.

В четвертой главе описывается оптимизация бизнес-плана с помощью выбранных методов и процесс внедрения изменений на предприятии.

В заключении сформулированы общие результаты работы и выводы. Разработана система рекомендаций по внедрению результатов исследования.

1 Обзор исследований

1.1 Основные характеристики бизнес-исследований

на предприятии

Многолетний опыт отечественных и зарубежных предприятий показывает, что недооценка планирования предпринимательской деятельности в условиях рынка зачастую приводит к ничем не оправданным убыткам и, в конечном итоге, закрытию бизнеса [1]. Предприятия обязаны использовать преимущества планирования в конкурентной борьбе. Исходя из этого, предприниматель должен иметь всесторонне-продуманный план действий – документ, определяющий тактику и стратегию ведения бизнеса. Детально проработанный план выполняет следующие функции [4]:

- активно развивает предпринимательство;
- привлекает партнеров, кредиторов, инвесторов;
- позволяет использовать конкурентные преимущества и избегать возможных ошибок;
- отслеживать тенденции рынка и следовать им в своей деятельности;
- снизить влияние слабых и увеличить влияния сильных сторон бизнеса;
- принимать своевременные меры против различных рисков;
- определять и оценивать результаты деятельности предприятия.

Планирование бизнеса в России имеет массу особенностей по сравнению с западными странами [6]. Это обусловлено тем, что большая часть литературы, в которой рассматриваются методы бизнес-проектов, бизнес-планов и бизнес-справок, является переводной. В ней рассматривается рынок, работающий по законам более развитой и жесткой экономики. Поэтому необходима адаптация подобных методов к реалиям хозяйственных, правовых, социальных и других условий нашей страны.

1.2 Виды методов бизнес-планирования предприятия

В первую очередь бизнес-планы различаются по целям. Каждый предприниматель преследует свои интересы и желает реализовать собственные амбиции относительно дальнейших планов предприятия. Несомненно, от вектора направления бизнес-планирования зависит не меньше, чем от региона деятельности и отрасли деятельности компании. Далее представлены виды бизнес-планирования [10].

Бизнес-план для собственного мониторинга предприятия – показывает, насколько хорошая идея для бизнеса, всё ли на предприятии хорошо в данный момент времени и какие перспективы существуют.

Бизнес-план для совместного предприятия или создания стратегического альянса с партнером по бизнесу – служит наглядным пособием при объединении компаний, позволяет ответить на вопросы: «Насколько выгодно сотрудничество всем участникам?», «Какую позицию на рынке способно занимать совместное предприятие?», «Каков вектор развития совместного предприятия».

Бизнес-план для привлечения инвесторов – помогает выполнить задачу поиска инвесторов, резюмирует предприятие для дальнейшей продажи акций или иных способов инвестирования.

Бизнес-план для найма новых сотрудников – является показателем перспективности и надежности предприятия для своих действующих и будущих сотрудников.

Бизнес-план для реорганизации предприятия – обосновывает внесение изменений в текущий бизнес-план компании, вносит коррективы в ее деятельность, создает тактическую и стратегическую концепцию дальнейшего развития.

Бизнес-план для получения кредита – представляет собой некое резюме предприятия для банков, целью которого служит обоснование надежности и дальнейшей прибыльности компании.

Бизнес-план структурного подразделения – по своей сути документ, составленный для высшего руководства и содержащий перспективы развития отдела предприятия и обоснование адекватности использования его трудовых и материальных ресурсов.

Каждый из перечисленных видов методов бизнес планирования является направленным на свои цели [12] . Многие пункты бизнес-плана в различных его методах пересекаются и являются идентичными. Несмотря на это, перед созданием бизнес-плана предприятия, важно понимать задачи и следовать выбранному методу.

1.3 Методики бизнес-планирования на предприятии

Результаты составленного бизнес- плана так же во многом зависят от выбранной методики. На территории России чаще всего используется методика Организации Объединенных Наций по промышленному развитию(ЮНИДО) [7]. Основной целью данной методики является технико-экономическое обоснование – анализ возможностей бизнеса, включающий в себя анализ технической, экономической, правовой календарной и оперативной осуществимости. Бизнес-план в такой методике фокусируется на операционных планах, управленческой команде, финансовых прогнозах и маркетинговых стратегиях.

Структура промышленного технико-экономического обоснования ЮНИДО выглядит следующим образом: резюме, предпосылки проекта и его основная идея, анализ рынка и концепция маркетинга, сырье и материалы, местонахождение, инжиниринг (инженерное обоснование) и технология, организация и накладные расходы, человеческие ресурсы, планирование внедрения и составления бюджета, финансовый анализ и оценка инвестиций. Следует отметить, что список рекомендаций ЮНИДО предполагается использовать для промышленных объектов, находящихся в развивающихся странах. Техничко-экономическое обоснование данной методики сосредоточено не только на финансовых результатах, но и на производственных и инжиниринговых процессах. Данная структура подходит в основном для про-

мышленных коммерческих объектов. Помимо технико-экономического обоснования ЮНИДО имеет структуру бизнес-плана для стартапов, но для бизнес-планирования ООО «Урал-транзит» данная структура не подходит.

Методика KPMG специализируется на аудиторских, налоговых и консультационных услугах. KPMG – глобальная сеть фирм, оказывающих профессиональные услуги. В данной методике бизнес-план является одновременно как управленческим инструментом, так и инструментом продаж. Структура бизнес плана по методике KPMG имеет вид: титульный лист, содержание, резюме, краткое описание текущей ситуации, история компании, определение цели бизнеса, определение рынка, описание товаров и услуг, структура управления, цены и задачи, финансовые данные, приложения. В данной методике структура носит обобщенный характер и может быть изменена в зависимости от предприятия.

Методика Ernst & Young (далее – EY) относится к аудиторским, консалтинговым, консультационным и налоговым услугам. EY – глобальная компания, оказывающая профессиональные услуги. Принцип данной методики заключается в том, что традиционные подходы в бизнес-планировании не являются достаточно гибкими, чтобы адекватно использовать их в бизнес-среде. Не существует единообразного формата для бизнес-плана, но любой план должен нести в себе логическую последовательность в объяснении идеи, результатов и преимуществ. Структура бизнес-плана в методике EY выглядит так: титульный лист, содержание, резюме, предпосылки, продукт и услуга, анализ рынка, маркетинг и продажи, управленческая команда, требования к финансированию, финансовые прогнозы, оценка риска, план действий и вехи, стратегические альянсы, приложения. Данная методика включает инструменты проектного управления, ключевые аспекты маркетинга, финансирования и управления предприятием и лучше всего подходит для бизнесов на ранней стадии развития.

Методика Deloitte предоставляет налоговые, консалтинговые и аудиторские услуги, консультирование по рискам и финансам предприятия.

Deloitte Touche Tohmatsu Ltd – сеть, предоставляющая профессиональные услуги. Бизнес-план в данной методике направлен на обслуживание внутренних и внешних целей и должен показывать текущие потребности, текущее состояние и дальнейшие перспективы проекта. Структура Deloitte: титульный лист, содержание, резюме, предпосылки и условия, продукт и услуга, управление и организация, рынки и конкуренты, маркетинг и продажи, процесс производства, финансовая информация, факторы риска, временные рамки и контрольные показатели, приложения. Данная методика очень похожа на ЕУ, но, по сравнению с ней, включает в себя процесс производства и анализ чувствительности. Deloitte подходит для коммерческих промышленных проектов, цель которых производство продукта и стремление к новым технологиям.

Методика PvC предлагает страховые, налоговые и консультационные услуги. PвC является глобальной сетью глобальных услуг. Бизнес-планирование, согласно данной методике, требует информации, относящейся к определенной отрасли и соответствующей реальной ситуации на рынке. Структура PвC имеет следующий вид: титульный лист, содержание, резюме, описание компании, рынок, маркетинг и продажи, продукты и услуги, план разработки, план внедрения, менеджмент, финансы. Данная методика лучшим образом подходит для запуска нового бизнеса, ее структура краткая, а основные разделы общеприняты.

Составим сравнительную таблицу характеристик рассмотренных методик бизнес-планирования (табл. 1) [11].

Таблица 1 – Описание методик бизнес-планирования.

	ЮНИДО	KPMG	Ernst & Young	Deloitte	PvC
Структура методики	Резюме, предпосылки проекта, анализ рынка и концепция	Титульный лист, содержание, резюме, краткое описание	Титульный лист, содержание, резюме, предпосылки, продукт	Титульный лист, содержание, резюме, предпосылки и	Титульный лист, содержание, резюме, описание компании,

	маркетинга, сы-	текущей ситуации,	и услуга,	условия, продукт и	рынок,
--	-----------------	-------------------	-----------	--------------------	--------

Продолжение таблицы 1

	ЮНИДО	KPMG	Ernst & Young	Deloitte	PwC
Структура методики	рье и материалы, местонахождение, инжиниринг (инженерное обоснование) и технология, организация и накладные расходы, человеческие ресурсы, планирование внедрения и составления бюджета, финансовый анализ и оценка инвестиций.	история компании, определение цели бизнеса, определение рынка, описание товаров и услуг, структура управления, цены и задачи, финансовые данные, приложения	анализ рынка, маркетинг и продажи, управленческая команда, требования к финансированию, финансовые прогнозы, оценка риска, план действий и вехи, стратегические альянсы, приложения	услуга, управление и организация, рынки и конкуренты, маркетинг и продажи, процесс производства, финансовая информация, факторы риска, временные рамки и контрольные показатели, приложения	маркетинг и продажи, продукты и услуги, план разработки, план внедрения, менеджмент, финансы
Сосредоточенность методики	Промышленные объекты в развивающихся странах	Аудиторские, налоговые и консультационные услуги	Аудиторские, консалтинговые, консультационные и налоговые услуги	Налоговые, консалтинговые и аудиторские услуги, консультирование по рискам и финансам предприятия	Запуск нового предприятия
Специализация ме-	Финансовые ре-	Управленческий ин-	Инструменты проект-	Обслуживание	Информация,

тодики	зультаты,	струмент,	ного	внутрен	относя- щейся к
---------------	-----------	-----------	------	---------	--------------------

Окончание таблицы 1

	ЮНИДО	KPMG	Ernst & Young	Deloitte	PwC
Специализация методики	производственные и инженеринговые процессы	инструмент продаж	управления, ключевые аспекты маркетинга, финансирования и управления предприятием	них и внешних целей, текущие потребности, текущее состояние и дальнейшие перспективы проекта	определенной отрасли и соответствующей реальной ситуации на рынке

Выводы по главе один

Все рассмотренные методики не являются универсальными и не могут эффективно использоваться для всех типов проектов. Различные виды проектов, реализуемые в различных секторах и отраслях экономики имеют свою специфику. Методики ЮНИДО и Deloitte лучше подходят для технико-экономического обоснования, EY и KPMG для деятельности в сфере услуг, PwC для стартапов. Лучшим выбором методики станет не какая-то определенная методика, а смесь различных методик и их адаптация под отрасль, рынок и специфику ООО «Урал-транзит».

2 Анализ действующего бизнес-плана ООО «Урал-транзит»

2.1 Общая структура и краткое содержание бизнес-плана

Краткое содержание бизнес-плана или резюме представляет собой максимально краткое изложение сути деятельности предприятия и служит своего рода «уведомлением о намерениях». Целью резюме является привлечение внимания тех, кому адресован бизнес-план, давая им четкое предварительное представление о деловом предложении или бизнес-идее[2].

Резюме ООО «Урал-транзит» выглядит следующим образом:

- Наименование проекта – современные технологии экономного энергосбережения.
- Форма организации – ООО (УСН 6%).
- Основная деятельность – 46.69.5 торговля производственным электротехническим оборудованием, машинами, аппаратурой и материалами
- Сезонность – составление проектов и продажа оборудования – круглый год, монтаж систем и комплектующих – с марта по ноябрь.
- Инфраструктура –офис, склад, наличие сайта.
- Персонал – директор, техник-наладчик (2 человека), менеджер, бухгалтер.
- Срок осуществления проекта – 1 месяц.
- Срок окупаемости проекта – 27 месяцев.
- Дисконтированный срок окупаемости – 29 месяцев.
- Точка безубыточности – продажа, установка и проектирование 81 проекта в год.
- Индекс прибыльности – 7,26 %.

2.2 Описание бизнеса

Цель описания бизнеса – предоставить инвестору или потенциальному партнеру краткую информацию об интересующей его компании, как о возможном партнере по бизнесу или же, как об объекте инвестирования. В этом подразделе бизнес-плана должен быть сжато и ясно представлен содержа-

тельный образ вашей компании, дан обзор ее основных характеристик их соответствие друг другу. Благодаря данной информации определяется, существует ли организационная возможность или возможность в сфере ведения бизнеса, которую компания должна развить сильнее конкурентов в последующие годы и которая позволит создать устойчивое и значимое конкурентное преимущество. Далее представлено составление описания компании ООО «Урал-транзит» .

2.2.1 Общее описание компании

Компания занимается продажей теплонакопительных систем проведением работ по подбору оборудования для нужд теплоснабжения и ГВС, изготовлением проектов, установкой оборудования, проведением пусконаладочных работ, проведением технического обслуживания.

Организационно-правовая форма – ООО, УСН 6%.

Миссия компании – продвижение инновационных технологий экономичного использования энергетических ресурсов на территории Челябинской области.

2.2.2 Цели компании

К краткосрочным целям относятся:

- налаживание логистики с поставщиками и закупка оборудования;
- информирование потенциальных клиентов;
- размещение выставочного образца.

К долгосрочным целям относятся:

- продвижение инновационных технологий на территории Челябинской области;
- развитие бизнеса на базе реализованных проектов;
- освоение и реализация других идей оптимизации использования энергетических ресурсов.

2.2.3 Продукты и услуги

ООО «Урал-транзит» предлагает как установку и монтаж полной системы, так и отдельных ее частей, помимо этого компания составляет проекты и продает оборудование. Системы разнятся по стоимости, подбор оборудования под проект и проектирование осуществляется специалистами.

У компании есть тарифный план, представленный в нижеприведённых таблицах (табл. 2, табл. 3).

Таблица 2 – Реализуемые товары

Наименование	Цена, тыс.руб.
Гелиосистема	300-350
Солнечный коллектор	100-150
Бак-теплонакопитель	40-60
Пульт	50-150

Таблица 3 – Выполняемые услуги

Наименование	Цена, тыс.руб.
Монтаж	50-70
Проектирование	60-90

2.3 Анализ рынка

Цель этого подраздела — определить ситуацию на рынке и наличие возможных и потенциальных конкурентов.. Чтобы убедить своего инвестора (кредитора), нужно показать ему рынок, назвать покупателей и обозначить преимущества перед конкурентами. Данный подраздел должен отчетливо демонстрировать существующую рыночную потребность в предлагаемом продукте или услуге, кроме того быть наглядным. Ниже представлено составление подраздела для нашего предприятия.

2.3.1 Описание рынка и его целевых сегментов

Рынок – аналоговые источники энергии на гелиосистемах.

Целевая аудитория – владельцы ресторанов, мини-гостиниц и промышленных теплиц, жители коттеджей.

Позиционирование – продукция предназначена для людей, желающих сэкономить на расходах на энергию, с помощью передовых и экологически чистых технологий.

2.3.2 Определения спроса

Рынок является прогрессивным и востребованным. Быстрая окупаемость, простота эксплуатации и экологичность систем обеспечивает постоянный прирост покупателей. Низкая степень распространения и новизна идеи с одной стороны порождает неосведомленность потребителя, а с другой стороны вызывает у него интерес и желание приобрести товар. В случае с покупкой систем коммерческими организациями (кафе, рестораны, масштабные строительные проекты), фактор неизвестности систем играет на руку, так как потребитель заинтересован в развитии своего бизнеса и получении преимуществ над конкурентами.

Для определения спроса был проведен опрос среди потенциальных покупателей. Было опрошено 50 человек. Результаты опроса:

- Заинтересовались системами – 32%.
- Посчитали неинтересным – 46%.
- Уклонились от ответа – 22%.

Таким образом 16 человек заинтересовались предлагаемыми товарами и услугами и захотели их приобрести.

2.3.3 Анализ конкурентов

Для анализа конкурентов была составлена сравнительная таблица. Конкурентом была выбрана компания МЭК «Гелиотехнологии» располагающаяся в городе Екатеринбурге, результаты анализа представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Анализ конкурентов

Факторы	«Урал-транзит»	МЭК «Гелиотехнологии»
Цена(в среднем), руб.	120000 за систему	125000 за систему
Расположение	Г.Челябинск	Г.Екатеринбург
Реклама	Интернет, визитки, рек-	Интернет, визитки,

	лама на щитах	реклама на щитах, по радио
Поставщик	Китай	Китай
Качество	Высокое	Высокое
Широкий выбор товаров и услуг	Да	Да

По данным анализа можно сделать вывод, что компании работают в своих регионах, имеют высокое качество, широкий выбор товаров и услуг и одинаковых поставщиков из Китая. Разница в цене обосновывается средними ценами на подобные товары в своих регионах и маркетинговыми затратами. Компания МЭК «Гелиотехнологии» является молодой (работает на рынке 3 года), глава компании выходит на связь и готов к сотрудничеству.

2.4 План маркетинга

Цель раздела в том, чтобы разработать план продаж, показать выбранную маркетинговую стратегию и определить, какие маркетинговые средства будут задействованы. План маркетинга включает в себя план продаж и стратегию маркетинга и напрямую затрагивает все прочие виды деятельности предприятия. Рассмотрим план маркетинга ООО «Урал-транзит».

2.4.1 План продаж

В первую очередь нужно подготовить прогнозирование продаж. Он определяет предполагаемый объем сбыта в натуральном выражении. План продаж компании представлен на рисунке 1.

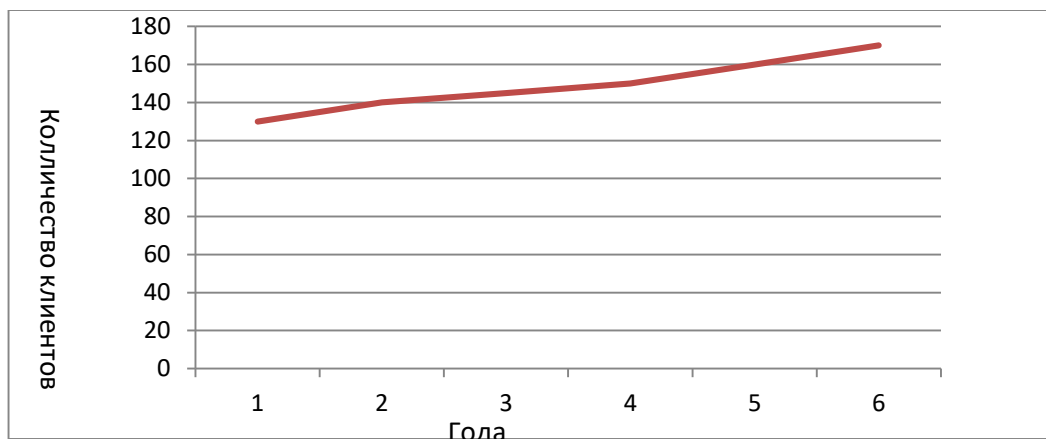


Рисунок 1 – План продаж

2.4.2 Стратегия маркетинга

Стратегия маркетинга ООО «Урал-транзит» строится на таких аспектах, как:

- Широкий выбор товаров и услуг
- Распространение товаров и услуг среди потенциальных потребителей
- Быстрая доставка до покупателя
- Дальнейшее развитие отрасли

Поиском новых клиентов занимается менеджер компании. Он обзванивает потенциальных покупателей и предлагает наши услуги и продукцию. Помимо этого планируется заказ визиток и реклама на щитах. В среднем в месяц затраты на рекламу составляют 5000 руб. .

У компании есть сайт, содержащий информацию о товарах и услугах и контактные данные менеджера и директора.

Главной маркетинговой составляющей являются уже выполненные проекты, так как нашим преимуществом является качество работы.

Исходя из полученных данных, можно сделать вывод, что маркетинг является слабой стороной ООО «Урал-транзит». Материальные затраты велики, а прирост новых покупателей мал. Нужно изменить подход к маркетинговой программе или пересмотреть имеющуюся стратегию маркетинга.

2.5 План производства

Цель данного подраздела бизнес-плана — представить разработанную стратегию производства и подготовки продукции и услуг, показать возможность обеспечить производство необходимого товара требуемого качества и в реальные сроки. Любой читатель (инвестор или др.) бизнес-плана должен убедиться в адекватности поставленных перед сотрудниками задач и подготовленности предприятия к выполнению запланированных в бизнес-плане работ. Данный раздел невероятно важен, поскольку он позволяет дать оценку степени реалистичности реализации бизнес-плана. Далее представлен план производства нашего предприятия[1].

1. Подготовка к работе – закупка и обеспечение доставки оборудования до склада, подготовка транспорта к работе.
2. Поиск клиентов – поиск клиентов и реализация маркетинговой деятельности.
3. Предпродажная подготовка – работа с составлением сметы и подготовка документации, проверка оборудования.
4. Реализация работ – непосредственно продажа, установка и/или проектирование систем и комплектующих.

Инвестиционные затраты на первый год представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Инвестиционные затраты

Закупка оборудования и расходных материалов, руб.	610000
Покупка и регистрация прицепа, руб.	100000
Покупка автомобиля, руб.	300000
Покупка офисной мебели и компьютеров, руб.	200000
Инвестиции всего, руб.	1210000

За выполнение работ по подготовке к работе ответственен менеджер компании, а за предпродажную подготовку и реализация работ – техники-наладчики. Для небольшой фирмы такая концепция является приемлемой, но, с расширением объема продаж и штата сотрудников, в нее нужно будет внести ряд изменений и поправок, возможно, необходимо будет пересмотреть план производства. На данный момент сотрудники достаточно квалифицированы и имеют большой опыт выполнения работ. Работа проходит при непосредственном контакте между сотрудниками, перечень задач обсуждается и контролируется руководителем.

2.6 Организационный план

Цель данного подраздела — показать организационную структуру управления предприятием, дать описание состава участников управленческой команды, которая должна обеспечивать выполнение бизнес-плана.

Необходимо подчеркнуть таланты, способности и квалификацию сотрудников. Составим организационный план ООО «Урал-транзит».

2.6.1 Организационная структура

Организационная структура – линейно-функциональная (рис. 2). Предприятие небольшое и взаимодействие между сотрудниками адекватно производить с помощью именно этой структуры.



Рисунок 2 – Организационная структура

2.6.2 Кадровая политика

Перечень сотрудников ООО «Урал-транзит», условия их работы и обязанности представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Перечень сотрудников

Сотрудники	Условия работы	Обязанности
1. Техник-наладчик	Пятидневная рабочая неделя	Выезд на место установки оборудования и сама установка
2. Менеджер	Свободный график работы Наличие собственного рабочего места	Поиск клиентов Составление документации
3. Бухгалтер	Пятидневная рабочая неделя Наличие собственного ра-	Составление отчетности Ведение первичной

	бочего места	документации
--	--------------	--------------

Окончание таблицы 6

		Работа с ИФНС,ФСС,ПФР
4. Директор	Пятидневная рабочая неделя Наличие собственного рабочего места	Контроль деятельности сотрудников Подготовка докумен- тации Принятие решений

2.6.3 Календарный план

Календарный план ООО «Урал-транзит» приведён в таблице 7.

Таблица 7 – Календарный план работ

	1-я не- деля	2-я не- деля	3-я не- деля	4-я не- деля	5-я не- деля	6-я не- деля
Подготовка к рабо- те						
Поиск клиентов						
Предпродажная подготовка						
Реализация работ						

Полный путь система прodelывает за 5-7 недель. Такой большой разброс по времени обусловлен тем, что объекты установки оборудования расположены в значительном отдалении. Параллельно выполняется реализация нескольких полных систем, помимо этого выполняются частичные проекты (неполной системы) и единичные продажи отдельных частей системы.

2.7 Финансовый план

Данный подраздел является ключевым в бизнес-плане. Его целью является составление полной картины прогнозируемых финансовых результатов деятельности компании по реализации работ. В финансовом разделе необхо-

димо отразить такие аспекты, как денежный поток и прибыль. Правильно составленный финансовый план дает возможность узнать информацию, волнующую как владельцев и сотрудников предприятия, так и инвесторов (кредиторов). Составим финансовый план нашего предприятия.

2.7.1 План прибылей и убытков

Структура плана прибылей и убытков по-своему индивидуальна для каждого предприятия. В качестве главных статей, при построении данного плана, целесообразно отражать и выделять только самые значимые виды ресурсов и их затраты. В нашем случае необходимо указать следующие показатели плана прибылей и убытков: выручка от продаж, переменные затраты, валовая прибыль, заработная плата персонала, аренда, реклама, операционная прибыль, план по кредитам, прибыль до налогообложения, налог на прибыль, чистая прибыль. Для составления формата документа необходимо: собрать нужные данные из других разделов бизнес-плана, определить состав и структуру текущих затрат, распределить все текущие затраты на переменные и постоянные. Кроме пункта «переменные затраты», все расходы являются постоянными.

Из плана прибылей и убытков ООО «Урал-транзит» можно увидеть, что показатели прибыльности не одинаковы в течение года. Это обосновывается тем, что товары и услуги, предлагаемые компанией, имеют определенную сезонность и в теплое время года продаются активнее. Помимо этого предприятие приносит прибыль и, можно предположить, что с расширением бизнеса прибыль будет пропорционально увеличиваться.

План прибылей и убытков приведён в следующей таблице 8.

Таблица 8 – План прибылей и убытков

План прибыли и убытков	1-й год					2-й год					3-й год					4-й год					5-й год									
	1-й квартал (Зима)	2-й квартал (Весна)	3-й квартал (Лето)	4-й квартал (Осень)	1-й год	1-й квартал	2-й квартал	3-й квартал	4-й квартал	1-й год	1-й квартал	2-й квартал	3-й квартал	4-й квартал	1-й год	1-й квартал	2-й квартал	3-й квартал	4-й квартал	1-й год	1-й квартал	2-й квартал	3-й квартал	4-й квартал	1-й год	1-й квартал	2-й квартал	3-й квартал	4-й квартал	1-й год
Выручка от продаж	375000	1500000	1875000	1500000	5250000					5250000					5250000					5250000					5250000					5250000
Переменные затраты	210000	660000	810000	660000	2340000					2340000					2340000					2340000					2340000					2340000
Валовая прибыль	165000	840000	1065000	840000	2910000					2910000					2910000					2910000					2910000					2910000
Зарплата персонала	420000	420000	420000	420000	1680000					1680000					1680000					1680000					1680000					1680000
Аренда	60000	60000	60000	60000	240000					240000					240000					240000					240000					240000
Реклама	15000	15000	15000	15000	60000					60000					60000					60000					60000					60000
Операционная прибыль	-330000	345000	570000	345000	930000					930000					930000					930000					930000					930000
Отчисления по кредитам	34900	34900	34900	34900	139600					139600					139600					139600					139600					139600
Прибыль до налогообложения	-364900	310100	535100	310100	790400					790400					790400					790400					790400					790400
Налог на прибыль	0	46515	80265	46515	173295					173295					173295					173295					173295					173295
Чистая прибыль	-364900	263585	454835	263585	617105					617105					617105					617105					617105					617105

2.7.2 План денежных потоков

План денежных потоков представляет собой финансовый документ, в котором отражено движение денежных средств от операционной, финансовой и инвестиционной деятельности предприятия на планируемый период. Цель прогнозирования денежных потоков заключается в том, чтобы определить объемы финансовых потребностей (инвестиции, кредитов) и обеспечить сбалансированность поступления и расходования средств в ближайшие 12 месяцев. На формирование денежного потока предприятия оказывают влияние три вида деятельности: инвестиционная, финансовая и операционная. Поэтому денежный поток предприятия представляет собой совокупность денежных потоков этих видов деятельности.

Из плана денежных потоков ООО «Урал-транзит» видно, что после финансовых вложений в предприятия и плохих продаж связанных с сезонностью, к концу года деятельность предприятия полностью окупается и получает прибыль. План денежных потоков представлен в таблице 9.

Баланс дает прогноз финансового положения предприятия. Он составляется в финальном этапе финансового плана и дает представление об активах и пассивах предприятия на конец года. Прогнозируемый баланс ООО «Урал-транзит» за первый год составляет 5750000 рублей (табл. 10). В пассивах предприятия значатся автомобиль и прицеп, данное имущество необходимо для успешного и продуктивного выполнения задач, стоящих перед сотрудниками.

Таблица 9 – План денежных потоков

План прибыли и убытков	1-й квартал (Зима)	2-й квартал (Весна)	3-й квартал (Лето)	4-й квартал (Осень)
Выручка от продаж	375000	1500000	1875000	1500000
Переменные затраты	210000	660000	810000	660000
Валовая прибыль	165000	840000	1065000	840000
Зарплата персонала	420000	420000	420000	420000
Аренда	60000	60000	60000	60000
Реклама	15000	15000	15000	15000
Операционная прибыль	-330000	345000	570000	345000
Отчисления по кредитам	34900	34900	34900	34900
Прибыль до налогообложения	-364900	310100	535100	310100
Налог на прибыль	0	46515	80265	46515
Чистая прибыль	-364900	263585	454835	263585

Таблица 10 – Прогнозируемый баланс за первый год

Баланс			
Активы	Руб.	Пассивы	Руб.
Выручка от продаж	5250000	Переменные затраты	2340000
Автомобиль	300000	Постоянные затраты	1980000
Прицеп	150000	Налоги	173295
Расходные материалы	10000	Нераспределенная прибыль	617105
Средства на счете	40000	Уставный капитал	500000
		Отчисления по кредитам	139600
Итого активов:	5750000	Итого пассивов:	5750000

2.7.3 Основные показатели

1) Точка безубыточности в натуральном выражении

Показывает то минимальное количество реализованных курсов, при котором чистая прибыль будет равна нулю. Она определяется по формуле:

$$\text{Точка безубыточности} = \frac{\text{ПР}}{\frac{(\text{Сп}-\text{Пи})}{\text{Сп}}}$$

где ПР – постоянные расходы, Сп – стоимость единицы продукции, Пи – переменные издержки.

Равняется 81 системе. Таким образом, при реализации восьмидесяти одной системы прибыль предприятия будет равна нулю.

Запас финансовой прочности

Показывает насколько далеко предприятие от точки безубыточности (рис. 3). Для каждого значения определяется по формуле:

$$\text{ЗПн} = \frac{(\text{Рн} - \text{Тбн})}{\text{Рн}} * 100\%$$

где В – выручка от продаж, Рн – объем реализации в натуральном выражении, Тбн – точка безубыточности в натуральном выражении.

2) Срок окупаемости

Определяется по формуле:

$$\text{СО} = \frac{\text{И}}{\text{ЧП}} \text{ шт.},$$

где И – инвестиции, ЧП – чистая прибыль.

Проект окупится за 27 месяцев.

Окупаемость в среднем по России составляет 2 года (24 месяца).

3) Дисконтированный срок окупаемости

При ставке дисконтирования, равной 9%, дисконтированный срок окупаемости увеличится до 29 месяцев.

4) Чистый дисконтированный доход

Это сумма ожидаемого потока платежей, приведенная к стоимости на настоящий момент времени. Рассчитывается по формуле:

$$\text{ЧДД} = \frac{\text{ДП}_1}{(1+D)} + \frac{\text{ДП}_2}{(1+D)^2} + \dots + \frac{\text{ДП}_n}{(1+D)^n} - \text{ИЗ},$$

где ДП – денежный поток за определённый период, D – ставка дисконтирования.

При ставке дисконтирования, равной 9%, рассчитаем ЧДД на 5 лет:

$$\text{ЧДД} = 961151,12$$

5) Внутренняя норма доходности

Характеризует доходность инвестиционного проекта, чем выше внутренняя норма доходности, тем выше доходность проекта.

$$0 = \sum_{t=1}^n \frac{\text{ДП}}{(1+\text{ВНД})^t} - \text{ИЗ},$$

где Из – инвестиционные затраты, ВНД – внутренняя норма доходности.

Рассчитывается с помощью встроенной функции Excel «ВЛД()»

$$\text{ВНД} = 96\%.$$

б) Индекс прибыльности

Позволяет оценить перспективы инвестиционного проекта (бизнес-плана) в плане будущей доходности. Рассчитывается по формуле:

$$\text{ИП} = \frac{\text{ЧДД}}{\text{И}},$$

где ИП – индекс прибыльности, И – инвестиции.

Получим ИП = 1,987. Так как индекс прибыльности больше 1, можно сделать вывод о том, что проект является перспективным.

2.8 Анализ и оценка рисков

При подготовке к составлению данного подраздела нужно спрогнозировать риски, придумать пути решения проблемы, оценить вероятность наступления рисков ситуации и подсчитать материальный ущерб. Целью

этого подраздела является снижения угроз риска и снижение материальных потерь при их наступлении. Рассмотрим анализ и оценку рисков ООО «Урал-транзит».

Основные риски компании приведены в следующей таблице 11.

Таблица 11 – Оценка рисков

Риски	Решение	Вероятность, %	Стоимость решения, руб.
Погодные условия	Выбор графика установки в соответствии с погодными условиями, тщательная подготовка места установки	20,00%	2000
Проблемы с доставкой	Смена поставщика	15,00%	5000
Поломки оборудования во время транспортировки	Устранение неполадок, ремонт	5,00%	5000
Снижение спроса	Поиск новых клиентов, реклама	5,00%	10000
Неявка сотрудников на работу	Штраф, увольнение и замена сотрудника	1,00%	10000

Что касается рисков конкуренции, они минимальны, так как в данный момент на территории целевой Челябинской области конкурентов нет. На уральском рынке есть несколько конкурентов, располагающихся в крупных городах, на российском рынке – в основном центральной России, расположены в крупных городах.

Риски являются не большими и основную их часть можно решить в кратчайшие сроки и с минимальной потерей прибыли.

Выводы по главе два

В бизнес-плане ООО «Урал-транзит» имеется ряд слабых моментов, таких, как недостатки маркетинговой стратегии, плохо налаженная система поступления товаров от поставщика, не полное использование потенциала

деятельности. Анализ выявил и сильные стороны предприятия – квалифицированный коллектив, сильные позиции на рынке. Внеся изменения в бизнес-план компании можно хорошо укрепиться в отрасли и продолжить развитие предприятия. Тенденцию роста необходимо укрепить расширением штата сотрудников.

3 Подбор направлений оптимизации бизнес-плана предприятия

В ходе анализа действующего бизнес-плана ООО «Урал-транзит» были найдены сильные и слабые стороны данного предприятия, самое время приступить к подбору методов для оптимизации бизнес-планирования. Так как для анализа предприятия был выбран не стандартный метод, то и вносить изменения в бизнес-план нужно отталкиваясь от специфики организации и отрасли. Самым адекватным решением будет разбить оптимизацию на три группы: сокращение затрат, расширение ассортимента и объединение бизнеса.

Под сокращением затрат будут подразумеваться все действия для модернизации текущих расходов и их минимизация. Решения для этой группы изменений нужно принимать аккуратно и взвешенно, чтобы не ухудшить текущее положение дел неправильным выбором[19]. Важно понимать, что сильной стороной предприятия является качество и на этом строится его работоспособность.

Расширение ассортимента выглядит очень разумно, ведь рынок современных технологий экономного энергосбережения не стоит на месте и не ограничивается товарами, предлагаемыми предприятием на данный момент. Кроме того монтаж оборудования не несет в себе значимых отличий от монтажа, выполняемого сотрудниками в текущих проектах. Покупатель, заинтересовавшийся системами теплонакопительных систем, является потенциальным покупателем для фотоэлектрических и других систем[21].

Ознакомившись с деятельностью конкурирующего предприятия МЭК «Гелиотехнологии» можно заметить, что налаживание дружеских отношений станет неплохим решением для обеих фирм. Ситуация на рынке такова, что в уральском регионе только эти две компании готовы предоставлять определенный набор товаров и услуг. Сотрудники обеих предприятий готовы к сотрудничеству и давно друг друга знают. Необходимо отдельно рассмотреть плюсы и минусы подобного сотрудничества и проанализировать дальнейшие возможности при его осуществлении.

3.1 Сокращение затрат предприятия

Затраты предприятия – это выраженные в денежной оценке некапитализируемые и декапитализируемые расходы и начисления, относимые к отчетному периоду при исчислении финансового результата за этот период. Затраты представляют собой либо часть ранее сделанных, т.е. капитализированных, расходов, либо расходы и начисления, признаваемые затратами в момент их производства[14]. Начисления обусловлены необходимостью использования привлеченных ресурсов (например, начисление заработной платы наемным работникам).

Приемы снижения затрат разделяются на: сокращение затрат на оплату труда, сокращение затрат на сырье и материалы, сокращение производственных затрат, сокращение затрат на рекламу продукции и дополнительные меры по снижению затрат. Снижение заработной платы в ООО «Урал-транзит» невозможно, так как это приведет к уходу сотрудников. Затраты на сырье и материал в данное время так же невозможны, так как поставщики поставляют товары уже со скидкой. Что касается маркетинговой составляющей компании, тут возможны и необходимы коррективы.

На данный момент предприятие тратит 5000 руб/мес на рекламу. Эти денежные средства расходуются на изготовление визиток и рекламу в интернете. Новые клиенты появляются по большей мере от хороших отзывов и, путем поиска клиентов, менеджером. Поэтому нецелесообразно использование интернет-ресурсов. В свою очередь наличие визиток создает имидж компании и является необходимым атрибутом для поиска новых клиентов. Сокращение затрат на рекламу в интернете и сохранение затрат на изготовление визиток принесет в бюджет фирмы 4500 руб/мес (так как на изготовление визиток и атрибутики компании уходит 500 руб/мес).

Помимо расходов на рекламу, возможно сократить расходы на аренду путем установки систем теплонакопительных систем на территории склада. Идея заключается в том, чтобы предоставить собственную систему, выполнить ее установку и сделать это в счет арендной платы. На самом деле идея

не нова и используется многими предприятиями довольно часто. Потребность в подобной установке у арендодателя довольно высока, ведь он будет уверен в качестве выполнения работ (так как фирма будет делать «для себя») и не понесет особых убытков, так как оплата системы и работ будет происходить в счет уплаты арендной платы.

Таким образом сокращенные затраты высвобождают денежные средства и позволяют либо оптимизировать текущее состояние деятельности предприятия, либо направить их на расширение бизнеса. Применение данных методов нужно рассматривать на практике, так как некоторые факторы (такие как согласие арендодателя и другие) могут повлиять на осуществление методов.

3.2 Расширение ассортимента продукции компании

Расширение ассортимента в маркетинге – это прибавление новых видов товаров или услуг к уже существующему ассортименту. Задачи расширения ассортимента выглядят следующим образом[15]:

- увеличение объемов продаж для данной категории товаров;
- закрытие потребностей целевой аудитории в диверсифицированных изделиях;
- лучшая представленность товаров в товарной категории (в прайс-листе, на полке).

Эффективность продаж во многом зависит от того, реализует ли покупатель свое право на выбор. Широкий ассортимент является для него своего рода гарантией того, что он сможет подобрать подходящий товар или услугу и сделать покупку. В свою очередь, мечта любого управленца — создать максимально ликвидный ассортимент. Потребителем современных технологий экономного энергосбережения использование теплонаопительных систем зачастую совмещается с использованием других систем экономии энергоресурсов. Поэтому адекватно будет расширять ассортимент именно в плане развития продажи и установки прочих систем.

Для расширения ассортимента ООО «Урал-транзит» подойдет освоение, дальнейшая реализация и установка солнечных электростанций и их компонентов по отдельности [3]. **Солнечные электростанции** – это комплексы солнечных батарей (устройств преобразующих солнечную энергию в электрическую). Солнечные батареи - один из экологически чистых источников энергии со сравнительно высоким КПД. Солнечная батарея в среднем имеет КПД на выработку электричества 9 – 24%, в то время как стоимость фотоэлектрических модулей солнечных батарей относительно невысока.

Принцип действия **солнечных батарей** состоит в прямом преобразовании солнечного света в электрический ток. При этом генерируется постоянный ток. Энергия может использоваться как напрямую различными нагрузками постоянного тока, запасаться в аккумуляторных батареях для последующего использования или покрытия пиковой нагрузки, так и для преобразования в переменный ток напряжением 220 В. . Электрически соединенные моно-кристаллические селлы (поликристаллические) создают основу для фотоэлектрических модулей, которые, в свою очередь, способны вырабатывать электрическую энергию для питания энергосистем различного типа. В зависимости от области применения фотоэлектрические модули могут иметь разные конструктивные решения и разные выходные мощности. Также в зависимости от области применения выбирается тип, мощность и конфигурация фотоэлектрических модулей. Фотоэлектрические модули отличаются высокой надежностью, эффективностью и способностью работать в различных климатических условиях. В настоящее время производятся солнечные модули наземного использования единичной мощностью от 6 до 150 Вт. Состав системы на основе фотоэлектрических модулей зависит от вида системы: резервная, автономная, сетевая, гибридная. Рассмотрим каждую систему более детально.

Резервная система включается автоматически при пропадании сети или в необходимое время. Время работы такой системы зависит от емкости аккумуляторной батареи, мощности нагрузки, интенсивности солнечного из-

лучения. Такие системы имеют возможность для расширения (увеличение максимальной подключаемой мощности и времени резервирования). В данную систему входят:

- 1) Солнечные панели (кол-во зависит от потребляемой мощности и времени резервирования);
- 2) Аккумуляторные батареи (наиболее оптимальные АКБ - свинцовые, герметичные, необслуживаемые);
- 3) Контроллер заряда (необходим для заряда АКБ);
- 4) Инвертор (подбор инвертора зависит от типа нагрузки; бывает с модифицированным синусом и чистым синусом);
- 5) Коммутирующие устройства (для безопасной коммутации всех устройств);
- 6) АВР (дополнительное устройство для ввода резерва).

Автономная система, как понятно из названия, работает автономно и работает независимо от сети. Состоит данная система из пяти элементов:

- 1) Солнечные панели (кол-во зависит от потребляемой мощности и времени резервирования);
- 2) Аккумуляторные батареи (наиболее оптимальные АКБ - свинцовые, герметичные, необслуживаемые);
- 3) Контроллер заряда (необходим для заряда АКБ);
- 4) Инвертор (подбор инвертора зависит от типа нагрузки; бывает с модифицированным синусом и чистым синусом);
- 5) Коммутирующие устройства (для безопасной коммутации всех устройств).

Сетевая система работает при наличии солнечного излучения, отдавая в сеть вырабатываемую мощность. Параметры электроэнергии зависят от сетевого инвертора. Данная система представляет собой:

- 1) Солнечные панели (кол-во зависит от потребляемой мощности и времени резервирования);

2) Сетевой инвертор (подбор инвертора зависит от типа нагрузки; чистым синус);

3) Коммутирующие устройства (для безопасной коммутации всех устройств).

Гибридные системы наиболее оптимальны для использования, так как не во всех регионах России можно полностью "положиться" только на один вид возобновляемой энергии. Совместное использование нескольких видов возобновляемой энергии позволяет данной системе стабильно вырабатывать необходимую мощность. Выглядят системы следующим образом:

1) Солнечные панели (кол-во зависит от потребляемой мощности и времени резервирования);

2) Ветроустановки;

3) Мини-ГЭС;

3) Резервная дизельная станция;

4) Аккумуляторные батареи (наиболее оптимальные аккумуляторные батареи – свинцовые, герметичные, необслуживаемые);

5) Контроллеры заряда (необходимы для заряда аккумуляторных батарей);

6) Инвертор (подбор инвертора зависит от типа нагрузки; бывает с модифицированным синусом и чистым синусом);

7) Коммутирующие устройства (для безопасной коммутации всех устройств);

8) Другие устройства для выработки электроэнергии.

Расширение ассортимента с помощью перечисленных систем и их компонентов добавляет возможность предложить клиентам альтернативное или дополнительное решение задачи независимого энергоснабжения. Возможно совмещение фотоэлектрических и теплонакопительных систем. Исходя из этого, расширение ассортимента освоением фотоэлектрических систем не должно существенно повлиять на продажи уже предлагаемых товаров. В свою очередь, появление в ассортименте товаров совместимых и, иногда, до-

полняющих имеющиеся на данный момент, должно поднять продажи и позитивно сказаться на прибыли ООО «Урал-транзит».

3.3 Предложения по объединению бизнеса

Объединение бизнеса - это соединение отдельных компаний, осуществляющих бизнес, в одну отчитывающуюся компанию, Под бизнесом при этом понимается комплекс активов или операций, осуществляемых и управляемых с целью обеспечения дохода инвесторам либо же снижение затрат или получения экономических выгод держателями долей (участниками) пропорционально их доле в бизнесе. По правовым и налоговым причинам объединение бизнеса может быть осуществлено различными способами. Одна компания может купить другую компанию, ее чистые активы или часть чистых активов, которые в совокупности образуют один и более бизнес. Такая операция может быть проведена путем выпуска долевых инструментов, передачи денежных средств, их эквивалентов, других активов или комбинации перечисленного. Объединение бизнеса может быть организовано путем учреждения новой компании, контролирующей объединенные компании или переданные активы, или путем реструктуризации одной или более существующих компаний.

Процесс объединения бизнесов компаний ООО «Урал-транзит» и ООО «МЭК Гелиотехнологии» выглядит интересным предложением для обоих предприятий. Плюсами такого объединения является то, что рынок уральского региона не занят и, при совместной работе, можно стать монополистами, что благоприятно скажется при скором появлении конкуренции. Помимо этого, такой союз позволит улучшить логистику обоих предприятий и уменьшит время доставки товара до потребителя. Объединение компаний позволит более развернуто рассмотреть вариативность развития отрасли в целом. Все плюсы и минусы объединения стоит рассмотреть на практике.

Кроме объединения с конкурентной компанией, хорошим вариантом будет рассмотреть возможность приобретать некоторые элементы системы ни у китайских поставщиков, а у отечественных заводов. Аккумуляторные

батареи и баки для теплонакопительных систем предлагаются несколькими заводами. Цены на такие товары варьируются и добиться «окончательной» цены можно только путем переговоров с представителями отечественных заводов.

Выводы по главе три

Предложенные методы по оптимизации бизнес-планирования ООО «Урал-транзит» должны быть реализованы на практике, только после этого можно будет судить об их работоспособности. Прогнозируется, что после вступления изменений в силу сократятся расходы предприятия и появится как минимум еще один большой заказчик (заказ арендодателя системы в счет уплаты аренды). Кроме того расширение ассортимента должно сыграть немаловажную роль в дальнейшем развитии компании. Предложения по оптимизации предприятия предложенными методами будет рассмотрено руководителем предприятия и, только после одобрения, можно будет приступить к реализации методов на практике.

4 Оптимизация бизнес-плана ООО «Урал-транзит»

Одной из основных задач данной работы является реализация предложенных решений на практике и анализ полученных результатов. Все описанные в данной главе действия обсуждались и согласовывались с руководителем практики.

4.1 Результаты оптимизации бизнес-плана с помощью внедрения сокращения затрат.

На практике оказалось, что текущий арендодатель не согласен на условия установки теплонакопительной системы. Был найден новый арендодатель, который был согласен на условия, кроме того новый склад оказался большим по площади и позволял расширение ассортимента, но стоимость арендной платы выросла с 13000 руб. до 14500 руб. Отказ от затрат на рекламу в интернете помог сократить расходы на рекламу с 5000 руб. до 500 руб., тем самым сократив расходы на рекламу на 4500 руб. . Помимо этого был предложен вариант замены рекламы в интернете размещением рекламной информации на автомобиле компании. После согласования с руководителем практики, были составлены расчеты.

Для начала была найдена сумма сокращения затрат в связи со сменой арендуемого склада и

$$U = Y_{\text{ст}} - Y_{\text{нов}} + S_c ,$$

где U – сумма сокращения затрат, $Y_{\text{ст}}$ – старая стоимость аренды, $Y_{\text{нов}}$ – новая стоимость аренды, S_c – сокращение расходов на рекламу.

$$U = 13000 - 14500 + 4500 = 3000 \text{ руб/мес.}$$

Таким образом сокращение расхода на рекламу составили 3000 руб/мес, высвободившиеся средства было решено направить на реализацию размещения рекламной информации на автомобиле компании. После полной окупаемости новой рекламы (без изменения постоянных ежемесячных затрат предприятия), средства станут сокращением месячных затрат предприятия. Вычислим срок окупаемости новой рекламы:

$$CO = \frac{S_{\text{нов}}}{U_{\text{нов}}},$$

где CO – срок окупаемости нововведений, $S_{\text{нов}}$ – стоимость рекламы на автомобиле, $U_{\text{нов}}$ – новые расходы на рекламу и аренду.

$$CO = \frac{20000}{3000} = 6,6667 \approx 7.$$

Срок окупаемости нововведений составляет 7 месяцев. Помимо этого предприятие сменило склад. Новый склад позволяет расширить ассортимент продукции компании. Кроме этого была произведена продажа теплонакопительной системы в счет уплаты аренды. Вычислим чистую прибыль от продажи системы (с учетом уплаты налогов) новому арендодателю:

$$ЧП = (BoП - C) * 0,85,$$

где ЧП – чистая прибыль, BoП – выручка от продажи системы, C – себестоимость системы.

$$ЧП = (290000 - 210000) * 0,85 = 68000 \text{ руб.}$$

Чистая прибыль (с учетом уплаты налогов) составила 68000 руб. .

4.2 Результаты оптимизации бизнес-плана с помощью расширения ассортимента предприятия

Из предложенных руководителю систем (резервной, автономной, сетевой и гибридной) было потенциально выбрано только три, гибридная система была отвергнута из-за недостаточной квалифицированности сотрудников для ее установки. После чего руководителем была поставлена задача рассмотреть прибыльность систем и подобрать максимально прибыльную. Далее представлена таблица прибыльности разных видов фотоэлектрических систем (табл. 12)

Таблица 12– Оценка прибыльности фотоэлектрических систем

Тип системы	Резервная	Автономная	Сетевая
Выручка от реализации ед. продукции	220000	270000	180000
Себестоимость ед. продукции	150000	190000	105000
Заработная плата	5% от выручки каждому технику-наладчику		

техникам-наладчикам			
Прибыль до налогообложения	48000	72000	75000
Налог на прибыль	15%		
Чистая прибыль	40800	61200	63750

Расчеты производились по следующим формулам:

Формула для нахождения прибыли от реализации одной фотоэлектрической системы до налогообложения:

$$\text{ПдН} = \text{ВоП} - \text{С} - \text{ВоП} * (\text{ЗП} * 2),$$

где ПдН – прибыль до налогообложения от реализации единицы продукции, ВоП – выручка от реализации единицы продукции, С – себестоимость единицы продукции, ЗП – заработная плата техникам-наладчикам.

Формула для нахождения чистой прибыли от реализации одной фотоэлектрической системы:

$$\text{ЧП} = \text{ПдП} - \text{ПдН} * \text{НнП},$$

где ЧП – чистая прибыль от реализации единицы продукции, ПдП – прибыль до налогообложения, НнП – налог на прибыль.

Руководителем компании была выбрана сетевая фотоэлектрическая система, так как она имеет максимальный показатель чистой прибыли. Помимо этого сетевая система проста в установке.

После выбора типа системы, руководителем была поставлена задача рассчитать возможность заказать системы с максимальной выгодой для предприятия. Выделяемые средства на расширение ассортимента составили 250000 руб., кроме того возможно получение предоплаты от покупателя не более 50% от цены реализации. После произведения замеров на складе, выяснилось, что мы сможем разместить четыре системы, при этом одну систему можно после получения сразу транспортировать. Таким образом одним заказом можно приобрести не более пяти систем. Поставщик предлагает скидку

за заказ несколько систем сразу и стоимость доставки со скидкой рассчитывается по формуле:

$$P_c = \sqrt{k} * P ,$$

где P_c – стоимость доставки со скидкой, k – количество приобретаемых систем, P – стоимость доставки без скидки.

Далее представлена таблица с результатами анализа прибыльности закупки сетевых фотоэлектрических систем (табл. 13).

Таблица 13 – Анализ прибыльности закупки систем

Количество систем	1	2	3	4	5
Себестоимость без доставки, руб.	90000	180000	270000	360000	450000
Стоимость доставки без скидки, руб.	15000				
Стоимость доставки со скидкой, руб.	15000	21214	25981	30000	33542
Себестоимость с доставкой, (без скидки), руб.	105000	210000	315000	420000	525000
Себестоимость с доставкой (со скидкой), руб.	105000	201214	295981	390000	483542
Экономическая выгода, руб.	0	8786	19019	30000	41458
Возможность заказать	Да	Да	При предоплате за одну систему	При предоплате за две системы	При предоплате за две системы

Ниже представлены формулы для расчета показателей.

Формула расчета стоимости доставки со скидкой:

$$P_c = \sqrt{k} * P ,$$

где P_c – стоимость доставки со скидкой, k – количество приобретаемых систем, P – стоимость доставки без скидки.

Формула расчета себестоимости системы с доставкой без скидки:

$$S = P + L ,$$

где S – себестоимость системы с доставкой без скидки, P – стоимость доставки без скидки, L – себестоимость системы без доставки.

Формула расчета себестоимости системы с доставкой со скидкой:

$$S_c = P_c + L ,$$

где S_c – себестоимость системы с доставкой со скидкой, P_c – стоимость доставки со скидкой, L – себестоимость системы без доставки.

Формула расчета экономической выгоды приобретаемых систем:

$$\text{ЭВ} = S - S_c ,$$

где ЭВ – экономическая выгода, S – себестоимость системы с доставкой без скидки, S_c – себестоимость системы с доставкой со скидкой.

Для того, чтобы выяснить, возможно ли заказать предполагаемое количество систем с максимальной экономической выгодой воспользуемся блок-схемой (рис. 3), где N – минимальное количество предоплат, которые необходимо взять, S – стоимость системы с доставкой со скидкой, i – количество заказываемых систем, P_i – стоимость доставки со скидкой.

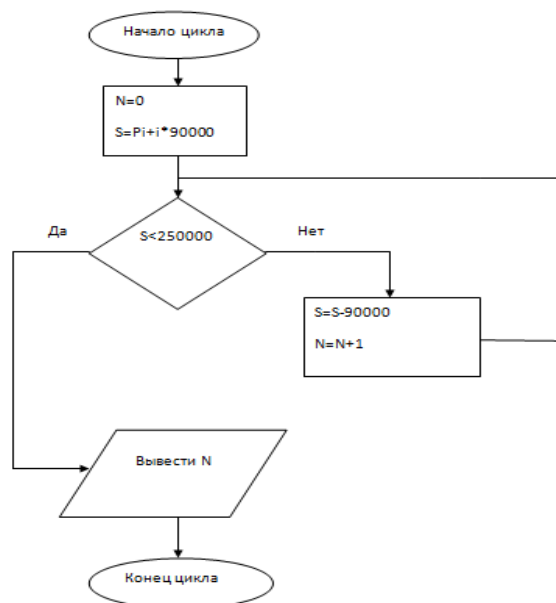


Рисунок 3 – Блок-схема максимальной экономической выгоды

Рассчитав все показатели, можно сделать вывод, что при заказе без взимания предоплаты с покупателей, выгоднее заказывать две системы за один раз, экономическая выгода при этом составит 8786 руб. При взимании одной предоплаты единственным вариантом будет заказать три системы, экономическая выгода при этом составит 19019. При взимании двух предоплат можно заказать четыре и пять предоплат, экономическая выгодность при этом составит 30000 руб. и 41458 руб. соответственно. Имея две предоплаты от покупателей на 11458 руб. выгоднее заказать пять систем, нежели четыре.

4.3 Результаты оптимизации бизнес-плана с помощью предложения объединения бизнеса

Предложенная концепция объединения компаний ООО «Урал-транзит» и ООО МЭК «Гелиотехнологии» была отвергнута. Такое решение руководителя обосновывается тем, что предприятия имеют различное видение дальнейшего развития отрасли на рынке. Компании являются деловыми партнерами и не прибегают к жесткой конкуренции. Помимо этого партнерские отношения предоставляют обеим компаниям возможность корректировать логистику и подбирать географическое расположение заказов путем договоренности и сотрудничества между собой.

Выводы по главе четыре

Два из трех предложенных в третьей главе направления оптимизации бизнес-плана предприятия.

1. Было достигнуто сокращение затрат на 3000 руб/мес после 7 месяцев срока окупаемости новой рекламы (при оптимизации затрат) . Кроме того метод сокращения затрат позволил выполнить продажу и установку системы, тем самым компания заработала 68000 руб. с учетом налогообложения.

2. В процессе оптимизации бизнес-плана с помощью расширения ассортимента предприятия была выбрана оптимальная фотоэлектрическая система. После чего проанализированы различные вариации закупки систем.

3. Направление оптимизации бизнес-плана с помощью предложения объединения бизнеса была отвергнута руководителем.

Заключение

В ходе выполнения выпускной квалификационной работы были получены следующие результаты:

- 1) рассмотрены основные характеристики бизнес-исследования на предприятии, методы и методики бизнес-планирования;
- 2) составлен бизнес-план ООО «Урал-транзит»;
- 3) проведен анализ бизнес-плана и подобраны направления его оптимизации;
- 4) реализованы предложенные изменения для оптимизации бизнес-плана, произведены расчеты.

Изучив общие концепции составления и оптимизации бизнес-планирования в организации, можно сделать вывод, что методы и методики составления бизнес-плана не являются универсальными и должны адаптироваться под предприятие и рынок.

Составление бизнес-плана ООО «Урал-транзит» выявило плюсы и минусы ведения бизнеса предприятием. Положительными чертами компании стали прогрессивность и уникальность рынка, квалифицированность сотрудников. Отрицательными чертами являлись плохо налаженная система поступления товаров от поставщика, не полное использование потенциала деятельности.

Предложенные направления оптимизации и прогнозирование результатов их реализации на предприятии были отправлены на рассмотрение руководителю ООО «Урал-транзит». В эти направления входили: сокращение затрат предприятия, расширения ассортимента продукции компании и предложения по объединению бизнеса с действующим конкурентом.

Оптимизацией бизнес-плана с помощью сокращения затрат было достигнуто сокращение затрат на 3000 руб/мес после 7 месяцев на окупаемость новой рекламы. Кроме того метод сокращения затрат позволил выполнить продажу и установку системы, тем самым компания заработала 68000 руб. с учетом налогообложения. В процессе оптимизации бизнес-плана с помощью

расширения ассортимента предприятия была выбрана оптимальная фотоэлектрическая система. После чего проанализированы различные вариации закупки систем. Направление оптимизации бизнес-плана с помощью предложения объединения бизнеса была отвергнута руководителем.

Рекомендациями для дальнейшего развития бизнеса состоят в том, чтобы перейти на производство большинства элементов системы в нашей стране. Кроме того, нужно отправиться в командировку в Китай и рассмотреть предложения других заводов по производству оборудования для теплонаопительных и фотоэлектрических систем.

Библиографический список

1. Стрекалова, Н.Д. –Бизнес-планирование / Н.Д.Стрекалова //– СПб.: Питер, 2008. – 352 с.
2. Елисеева, И.И. Эконометрика / И.И. Елисеева// – М.: Финансы и статистика, 2002. – 192 с.
3. МЭК «Гелиотехнологии» // <http://www.macenergy.ru/> [Электронный ресурс]. – Дата доступа 21.04.2018.
4. Бизнес-инжиниринговые технологии // <http://www.betec.ru/index.php?id=35&sid=06>[Электронный ресурс]. – Дата доступа 22.04.2018.
5. Информационно-управленческий портал// <https://portu.ru/strm5/strosm/item/1669-analiz-deyatelnosti-oao-molochnyj-kombinat-stavropolskij/>[Электронный ресурс]. – Дата доступа 23.04.2018.
6. Издательский дом «Вильямс» // <http://www.williamspublishing.com/Books/978-5-8459-1459-0.html/> [Электронный ресурс]. – Дата доступа 09.03.2018.
7. Группа компаний «Русконсалт»// <http://rusconsult.luckymaster.ru/services/optimizatsiya-biznesa/>[Электронный ресурс]. – Дата доступа 13.04.2018.
8. Персональный журнал руководителя Генеральный директор// <https://www.gd.ru/articles/3591-optimizatsiya-biznes-protssesov/>[Электронный ресурс]. – Дата доступа 15.03.2018.
9. Бизнес-инжиниринговые технологии // <http://www.betec.ru/index.php?id=35&sid=06>[Электронный ресурс]. – Дата доступа 22.04.2018.
10. Deloitte Academy// <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/about-deloitte/ru/da-business-process.pdf>[Электронный ресурс]. – Дата доступа 21.04.2018.

11. Мастерская эффективного бизнеса // <http://www.macenergy.ru/>[Электронный ресурс]. – Дата доступа 11.04.2018.
12. «Финансовый анализ»//<http://1-fin.ru/?id=281&t=53/> [Электронный ресурс]. – Дата доступа 13.04.2018.
13. Записки маркетолога // http://www.marketch.ru/marketing_dictionary/marketing_terms_r/rasshirenie_assortimenta/[Электронный ресурс]. – Дата доступа 02.05.2018.
14. Блог о трейдинге и инвестициях на NYSE и NASDAQ // http://mindspace.ru/69-planirovanie_assortimenta_uvelichivayushego_prodazhi/ [Электронный ресурс]. – Дата доступа 07.05.2018.
15. Бизнес. Предпринимательство. Электронная Коммерция // <https://economy-ru.com/>[Электронный ресурс]. – Дата доступа 10.05.2018.
16. Корпоративный менеджмент // <https://www.cfin.ru/management/tusrif/m-2-1.shtml>[Электронный ресурс]. – Дата доступа 08.05.2018.
17. Выбор методики бизнес-планирования // <https://cyberleninka.ru/article/v/vybor-metodiki-biznes-planirovaniya-dlya-predprinimatelskogo-proekta>[Электронный ресурс]. – Дата доступа 12.05.2018.
18. Файловый архив студентов // <https://studfiles.net/preview/3293132/page:5/>[Электронный ресурс]. – Дата доступа 13.05.2018.
19. Allbest Объединение бизнеса // https://otherreferats.allbest.ru/economy/00123398_0.html[Электронный ресурс]. – Дата доступа 15.05.2018.
20. Студопедия // <https://studopedia.org/5-36139.html#2> [Электронный ресурс] – Дата доступа 15.05.2018.
21. Samzan // <http://samzan.ru/71385> [Электронный ресурс] – Дата доступа 16.05.2018.
22. Библиотека Домъ Книгъ // <http://knigi-uchebniki.com/> [Электронный ресурс] – Дата доступа 17.05.2018.

23. Информационно-управленческий портал// <https://portu.ru/strm5/strosm/item/1669-analiz-deyatelnosti-oao-molochnyj-kombinat-stavropolskij/>[Электронный ресурс]. – Дата доступа 05.05.2018.

24. Финансовый журнал по управлению финансами компании // <https://fd.ru/articles/12195-poetapnaya-optimizatsiya-biznes-protsesov/> [Электронный ресурс]. – Дата доступа 17.05.2018.

25. Проектирование организаций // http://www.businessstudio.ru/articles/article/metodika_optimizatsii_biznes_protsesov_banka_fina/[Электронный ресурс]. – Дата доступа 25.05.2018.