

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Филиал федерального государственного автономного образовательного учреждения
высшего образования «Южно-Уральский государственный университет
(национальный исследовательский университет)» в г. Миассе
Факультет «Экономика, управление, право»
Кафедра «Экономика, финансы и финансовое право»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент, директор ООО «УралСпецКлимат»

_____ А.В. Бабинцев

_____ 2020 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой, к.э.н., доцент

_____ О.Н. Пастухова

_____ 2020 г.

Разработка и реализация бизнес-плана по участию в тендерах, как фактор
укрепления экономической безопасности ООО «УралСпецКлимат»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ–38.05.01.2020.028.ВКР

Консультант по правовому обеспечению,
д.ю.н., профессор

_____ С.Г. Соловьев

_____ 2020 г.

Руководитель работы, к.э.н., доцент

_____ О.Н. Пастухова

_____ 2020 г.

Автор работы

студент группы МиЭУП-533

_____ Д.Е. Тайницкая

_____ 2020 г.

Нормоконтролер, к.и.н., доцент

_____ А.С. Кондратьев

_____ 2020 г.

Миасс 2020

АННОТАЦИЯ

Тайницкая Д.Е. Разработка и реализация бизнес-плана по участию в тендерах, как фактор укрепления экономической безопасности ООО «УралСпецКлимат». – Миасс: ЮУрГУ, МиЭУП-533, 2020. – 88 с., 16 ил., 24 табл., библиогр. список – 36 наим.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью разработки и реализации бизнес-плана по участию в тендерах, как фактор укрепления экономической безопасности ООО «УралСпецКлимат».

В работе дана характеристика организации и проанализированы основные показатели её финансово-хозяйственной деятельности, разработан бизнес-план по участию в тендерах, как фактор укрепления экономической безопасности ООО «УралСпецКлимат».

Основным результатом работы является разработка бизнес-плана, который позволит укрепить экономическую безопасность предприятия.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
1 МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ БИЗНЕС-ПЛАНА	8
1.1 Понятие, цели и задачи анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия	8
1.2 SPACE– анализ	11
1.3 Метод SWOT анализа в стратегическом управлении	14
1.4 Сущность, значение бизнес-планирования и структура бизнес-плана	16
1.5 Диаграмма Исикавы	22
2 АНАЛИЗ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «УРАЛСПЕЦКЛИМАТ» ЗА 2017-2019 ГГ.....	25
2.1 Характеристика ООО «УралСпецКлимат»	25
2.2 Экономический анализ деятельности ООО «УралСпецКлимат» за 2017г. - 2019г.	26
2.2.1 Анализ финансовых результатов.....	26
2.2.2 Анализ финансового состояния.....	32
2.3 Маркетинговый анализ (SPACE и SWOT)	34
3 РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА ПО УЧАСТИЮ В ТЕНДЕРАХ	46
3.1 Определение ключевых проблем предприятия.....	46
3.2 Особенности участия в тендерах	48
3.2.1 Организационный раздел бизнес-плана по участию в тендерах.....	52
3.2.2 Маркетинговый раздел бизнес-плана (анализ конкурентов).....	54
3.2.3 Резюме бизнес – плана.....	56
3.2.4 Производственный раздел.....	58
3.3 Риски подрядчиков при участии в тендерах	59

ЗАКЛЮЧЕНИЕ	72
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	75
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Реестр документов по 44 ФЗ	79
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Отчет о финансовых результатах	81
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Анализ состава активов.....	82
ПРИЛОЖЕНИЕ Г. Анализ структуры активов.....	83
ПРИЛОЖЕНИЕ Д. Анализ состава пассивов	84
ПРИЛОЖЕНИЕ Е. Анализ структуры пассивов.....	85
ПРИЛОЖЕНИЕ Ж. Показатели финансовой устойчивости.....	86

ВВЕДЕНИЕ

Участие в тендерах в настоящее время широко распространено и практически все крупные организации используют данный метод закупок.

Актуальность выбранной темы очевидна, малые предприятия стремятся зарекомендовать себя на рынке с положительной стороны, а участие в тендерах дает преимущество для дальнейшего развития. А также важным является экономический расчет эффективности, порога до которого организация может позволить себе участвовать в тендере.

Практическая значимость проекта особенно велика в связи с растущим интересом к данному виду закупок. Данный проект позволяет определять эффективность по соотношению затрат и доходности.

Одним из основных инструментов управления бизнесом, определяющим эффективность его деятельности, является бизнес-план. Предприятия должны представлять будущую потребность в финансовых, материальных, трудовых и интеллектуальных ресурсах, источниках их получения, а также уметь четко рассчитывать эффективность использования ресурсов в процессе работы.

Общемировая практика бизнес-планирования - это область, в которой взаимосвязаны управление, планирование, макроэкономика, маркетинг, финансово-экономический анализ, социальная и личностная психология, системный анализ, передовые технологии и т. д.

Бизнес-план - основной документ, позволяющий детально изложить, обосновать и оценить возможности инвестиционного проекта для создания нового или расширения действующего производства (услуги).

Бизнес-план предусматривает решение стратегических и тактических задач, а именно:

- обоснование экономической целесообразности принятия инвестиционного решения в рамках стратегии компании;

- оценка финансовых, материальных, трудовых и производственных ресурсов, необходимых для достижения целей компании;
- определение источника и формы финансирования реализации выбранного стратегического решения;
- подбор сотрудников,
- способных выполнить этот план; организация работ по реализации разработанного бизнес-плана.

Цель работы – разработка и реализация бизнес-плана по участию в тендерах как фактор укрепления экономической безопасности предприятия ООО «УралСпецКлимат».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты бизнес планирования;
- проанализировать формирование и динамику финансовых результатов объекта исследования;
- провести маркетинговый анализ внутренней и внешней среды;
- определить ключевые проблемы предприятия;
- провести анализ рисков при разработке и внедрении бизнес-плана;
- провести прогнозную оценку по участию в тендере;
- разработать бизнес-план по участию в тендерах как фактор укрепления экономической безопасности предприятия ООО «УралСпецКлимат».

Объектом исследования в работе является – общество с ограниченной ответственностью «УралСпецКлимат».

Предмет исследования – финансово экономические отношения, возникающие в процессе реализации бизнес-плана участия в тендерах ООО «УралСпецКлимат».

В качестве информационной базы для выполнения исследования использовались данные, полученные при сборе информации по конкретной

организации, вторичная информация СМИ, данные бухгалтерской отчетности за 2017-2019 гг.

Практическая значимость состоит в том, что реализация бизнес-плана, позволит фирме добиться повышения финансовых результатов, тем самым повысить эффективность своей деятельности, платежеспособность и возможность производить капитальные вложения для расширения своей деятельности.

1 МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ БИЗНЕС-ПЛАНА

1.1 Понятие, цели и задачи анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия

Одним из важнейших факторов обеспечения конкурентоспособности предприятия в рыночной экономике является анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия, который позволяет выявить наиболее сложные проблемы в управлении предприятием в целом и его финансовых ресурсов.

Анализ финансово-хозяйственной деятельности фирмы - это экономическая категория, которая отражает наиболее выгодное использование капитала, рост прибыли и рентабельность деятельности, состояние капитала в процессе его кругооборота и способность предприятия к развитию и росту на определенный промежуток времени, а также выявление и эффективное дальнейшее использование резервов предприятия [24].

Главная задача анализа финансово-хозяйственной деятельности заключается в оценке результатов деятельности, выявлении факторов, приносящие предприятию положительный или отрицательный результат в течение определенного периода времени. При этом, положительный результат представляет собой резерв повышения изучаемого экономического явления (показателя), выявление отрицательного результата требует устранения (применение мер, направленных на ликвидацию влияния отрицательного фактора).

На основании проведения анализа финансово-хозяйственной деятельности применяется система планирования и прогнозирования финансово-хозяйственной деятельности предприятия на будущий период времени [18].

Содержание анализа финансово-хозяйственной деятельности заключается в полном изучении информации по деятельности предприятия для принятия оптимального решения по выполнению производственной программы предприятия и оценки выполнения плана, определение слабых мест и выявление

внутрипроизводственных резервов по повышению эффективности деятельности предприятия.

Основная цель проведения финансового анализа, как составной части анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия – это проведение оценки финансового состояния с учетом динамики его изменения, выявление факторов, которые оказали влияние на его изменение. На основании проводимого исследования производится прогнозирование будущего финансового состояния предприятия. При этом, результаты проводимого анализа являются основой принятия решений по повышению финансового состояния предприятия, которые используются в дальнейшем для прогнозирования будущей финансово-хозяйственной деятельности предприятия [23].

Для достижения цели проведения финансового анализа и анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия, последовательно решается следующий круг задач:

- определение оценки результатов деятельности предприятия за прошедшие периоды времени;
- проведение постоянного мониторинга деятельности предприятия;
- производится предупреждение отрицательных факторов в деятельности предприятия;
- открываются резервы по повышению результатов деятельности предприятия, осуществляется применение разработанных и обоснованных планов и нормативов деятельности предприятия.

Следовательно, финансовый анализ, как составная часть анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия способствует выработке стратегии и тактики в дальнейшем развитии предприятия [12].

При проведении финансового анализа деятельности предприятия производится сбор, анализ необходимой информации, которая составляет основу проведения анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Проведение анализа не ограничивается экономическими данными, при его проведении широко используется техническая, технологическая и другие виды информации.

Для проведения достоверного финансового анализа организации является информационной базой – отчетность организации [13].

По характеру сведений, которые отображаются в отчетах, различают управленческую (внутреннюю) и финансовую (внешнюю) отчетность, что показано на рис. 1.

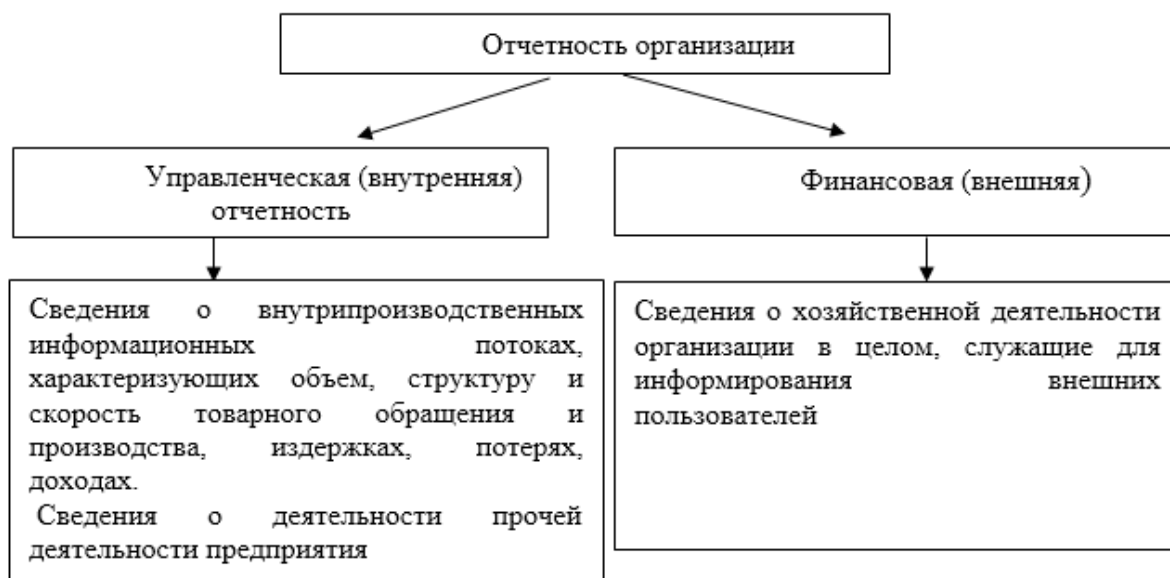


Рисунок 1 - Виды отчетности и их краткая характеристика

Таким образом, анализ финансово-хозяйственной деятельности компании имеет стратегическое значение: он позволяет принимать правильные финансовые и управленческие решения в настоящий момент и принимать стратегические финансовые решения в настоящем для того, чтобы улучшить финансовые результаты компании в будущем. Поэтому целью финансового анализа предприятия является обоснование управленческих и экономических решений, последствия которых появятся в ближайшем или отдаленном будущем.

1.2 SPACE– анализ

Для определения наиболее выгодного стратегического положения как в целом для фирмы, так и отдельных областей ее деятельности может использоваться матрица стратегического положения и оценки действий.

Методика построения матрицы предусматривает четыре координаты оценки (FS, CA, ES, IS). Где FS — определяет финансовое положение фирмы, CA — ее конкурентные преимущества, ES — характеризует степень стабильности внешней среды, а IS — определяет привлекательность (силу) рассматриваемой отрасли. Координаты FS и CA оценивают внутреннюю стратегическую позицию, а координаты ES и IS оценивают внешнюю стратегическую ситуацию, рис.2.

Таким образом, матрица SPACE позволяет позиционировать компанию в четырех координатах. Факторы, определяющие внутреннюю и внешнюю стратегическую позицию представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Факторы, определяющие внутреннюю и внешнюю стратегическую позицию

Факторы определяющие внутреннюю стратегическую позицию	Факторы определяющие внешнюю стратегическую ситуацию
FS (финансовое положение фирмы)	ES (степень стабильности внешней среды)
<ul style="list-style-type: none">- прибыль на вложения;- финансовая зависимость;- ликвидность;- необходимый/имеющийся капитал;- поток денежных средств;- легкость ухода с рынка;- риск предприятия.	<ul style="list-style-type: none">- технологические изменения;- темпы инфляции;- изменчивость спроса;- диапазон цен конкурирующих продуктов;- препятствия для доступа на рынок;- давление конкурентов;- ценовая эластичность спроса.
CA (конкурентные преимущества фирмы)	IS (привлекательность отрасли)
<ul style="list-style-type: none">- доля рынка;- качество продукции;- жизненный цикл продукта;- лояльность покупателей;- степень использования мощностей конкурентами;- уровень технологии;- вертикальная интеграция.	<ul style="list-style-type: none">- потенциал роста;- потенциал прибыли;- финансовая стабильность;- уровень технологии;- степень использования ресурсов;- капиталоемкость;- легкость доступа на рынок;- производительность, задействование производственных мощностей.



Рисунок 2 – Матрица SPACE

Если максимально удаленной от центра координат является сторона в квадранте FS - IS, то компания находится в агрессивном стратегическом состоянии. Если максимально удалена сторона в квадранте IS - ES, то компания находится в конкурентном стратегическом состоянии. Если максимально удалена сторона в квадранте CA - FS, то компания находится в консервативном стратегическом состоянии. Если максимально удалена сторона в квадранте CA - ES, то компания находится в оборонительном стратегическом состоянии [9].

Агрессивное состояние типично в привлекательной отрасли промышленности с незначительной неопределённостью обстановки, рис. 3. Компания получает конкурентные преимущества, которые она может сохранить и приумножить с помощью финансового потенциала. Угрозы незначительны, необходимо сконцентрироваться на обеспечении интересов. Механизмы такого подхода направлены на:

- расширение производства и продаж;
- ценовую войну с конкурентами;
- освоение новых секторов рынка;
- продвижение брендов.

Конкурентное состояние характерно для привлекательной отрасли. Организация получает конкурентные преимущества в относительно нестабильной

обстановке. Критическим фактором является финансовый потенциал. Необходимо парировать угрозы, связанные с потерей финансирования [23].

Основные механизмы конкурентного состояния:

- поиск финансовых ресурсов;
- развитие сбытовых сетей.

Консервативное состояние обычно наблюдается на стабильных рынках с низкими темпами роста. В этом случае усилия концентрируются на финансовой стабилизации. Важнейшим фактором является конкурентоспособность продукта.

Основные механизмы консервативного состояния:

- снижение себестоимости при повышении качества товара;
- сокращение производства и выход на более перспективные рынки.

Оборонительное состояние возникает в ситуации, когда организация работает в привлекательной отрасли, но ей недостает конкурентоспособности продукции и финансовых средств. Ключевыми стратегиями в такой ситуации являются особое внимание механизмам парирования угроз либо уход с рынка.

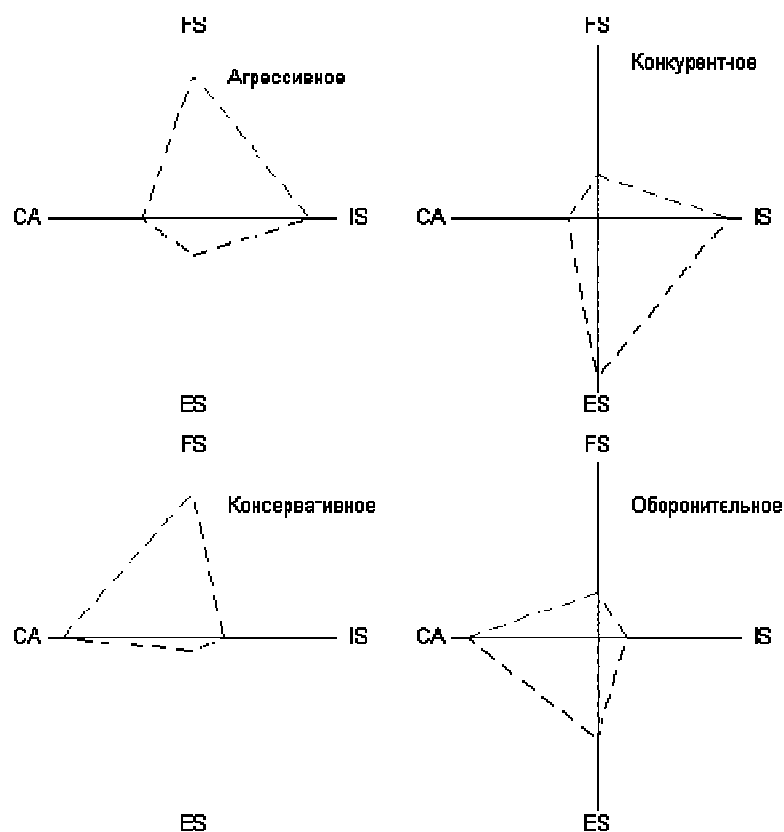


Рисунок 3 - Графическое представление различных стратегических состояний

1.3 Метод SWOT анализа в стратегическом управлении

SWOT анализ — этот способ позволяет найти предпосылки эффективной либо неэффективной деятельности компании, это сжатый анализ рекламной информации, на базе которого делается вывод о том, в какой направленности организация обязана развивать собственный бизнес и в окончательном результате определяется расположение ресурсов сообразно секторам. Результатом анализа является разработка стратегии или гипотезы для предстоящей проверки.

Объектом SWOT анализа может стать любой продукт, компания, магазин, завод, страна, образовательное учреждение и даже человек.

Сильные стороны SWOT анализа: компетентность, адекватные денежные ресурсы, репутация, разработка. Слабые стороны: обветшавшее оснащение, низкая рентабельность, недостающее понятие о рынке. Способности: вывод на новейшие рынки, продолжение изготовления, вертикальная интеграция, возрастающий рынок. Угрозы: новые соперники, товары-заменители, запаздывание темпа роста рынка, модифицирование вкусов клиентов [9].

Конкурентный анализ-это глубочайшее многостороннее изучение конкурентоспособного расположения компании и доступных для того, чтобы сформулировать эффективную стратегию развития. Конкурентный анализ отрасли включает в себя некоторое количество разделов(этапов):

- определение основных экономических характеристик отрасли;
- определение движущих сил развития отрасли;
- оценка сил конкуренции;
- оценка конкурентных позиций конкурирующих компаний в отрасли;
- анализ ближайших конкурентов, их возможных действий;
- выявление основных факторов успеха;
- оценка перспектив развития отрасли.

Сравнительный отраслевой анализ. Объект такого анализа — показатели предприятий одной отрасли, например, оборот и продуктивность труда, прибыльность.

Анализ ресурсов – это анализ внутренней среды предприятия. Такой анализ рекомендуется проводить в три этапа:

1. Создание профиля ресурсов – нужно обрисовать и поставить имеющиеся в наличии денежные (например, выручка), организационные (например, информационные системы), технологические ресурсы. Можно также сравнить свои ресурсы и ресурсы ближайшего соперника.

2. Определение сильных и слабых сторон – сделанный профиль ресурсов сопоставляется с требованиями рынка. Тем самым предприятие описывает свои сильные стороны, исходя из которых и можно разработать успешную стратегию. Кроме того, идентифицируются слабые стороны, которые должны быть внимательно проработаны и по способности элиминированы [11].

3. Идентификация специфичных компетенций – сильные и слабые стороны предприятия сравниваются с сильными и слабыми сторонами главного соперника. Таким образом выделяются те области деятельности, в которых данное предприятие обладает несомненными конкурентоспособными превосходствами.

Объектом SWOT анализа может стать любой продукт, компания, магазин, завод, страна, образовательное учреждение и даже человек.

Методика проведения SWOT анализа

Желательно придерживаться следующей последовательности действий при проведении SWOT анализа, рис.4:

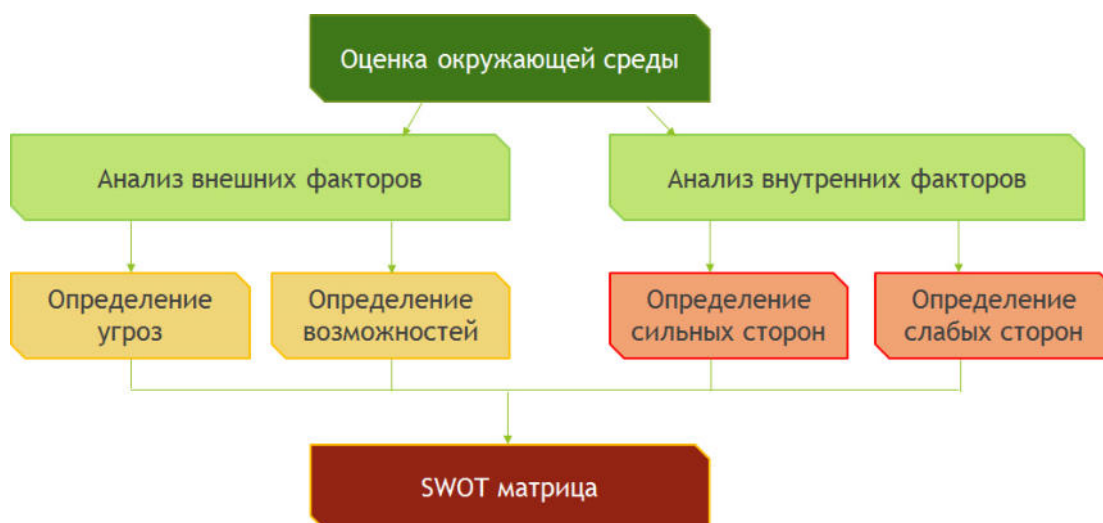


Рисунок 4 - SWOT матрица

Этот метод SWOT-анализа позволяет полностью и полно оценить риски и возможности компании, спланировать работающую маркетинговую стратегию продукта:

Проводится анализ окружающей рыночной среды товара или услуги, а также в разрезе внешних и внутренних факторов.

На основе анализа формируются сильные стороны бизнеса, слабые стороны бизнеса, угрозы и возможности рынка для бизнеса.

На основе матрицы SWOT делаются выводы о необходимых действиях с указанием приоритетов и сроков реализации.

1.4 Сущность, значение бизнес-планирования и структура бизнес-плана

Бизнес-план - это краткое, точное, доступное и понятное описание предлагаемого бизнеса, необходимый инструмент при рассмотрении большого количества различных ситуаций, позволяющий выбрать наиболее перспективные решения и определить способы их достижения.

В условиях рынка невозможно добиться стабильного успеха в бизнесе, если не планировать эффективно его развития, не аккумулировать постоянно информацию о собственных состоянии и перспективах, о состоянии целевых рынков, положении на них конкурентов и т.д.

Необходимо не только точно представлять ваши потребности на будущее в материальных, трудовых, интеллектуальных, финансовых ресурсах, но и предусматривать источники для их получения, чтобы можно было выявить эффективность использования ресурсов в процессе работы предприятия,

Таким образом, бизнес-планирование - основная составляющая создания бизнес плана, позволяющая полностью осмыслить механизм функционирования компании, проанализировать текущую ситуацию на рынке и действовать в соответствии с обстоятельствами гораздо эффективнее [21].

В общем случае бизнес-планирование предусматривает решение стратегических и тактических задач, стоящих перед предприятием.

Планирование, обеспечивает и немалые выгоды:

- 1) заставляет руководителей мыслить перспективно;
- 2) является основой для принятия эффективных управленческих решений;
- 3) увеличивает способность предоставлять компании необходимую информацию;
- 4) помогает снизить риск предпринимательской деятельности;
- 5) приводит к четкой координации деятельности всех участников бизнеса;
- 6) помогает предвидеть ожидаемые изменения, подготовиться к внезапным изменениям рыночной ситуации [29].

В рыночной экономике бизнес-план уже давно нашел свое место в различных областях и формах предпринимательства, в том числе для экономической целесообразности технических решений, позволяющих выявлять проблемы, связанные с изменчивостью, нестабильность, непредсказуемость различных рыночных ситуаций, с которыми сталкиваются предприятия или предприниматели.

Бизнес-план имеет два принципиальных направления:

- 1) внутреннее - подготовить информационное досье для заказчика, программу реализации проектного предложения (бизнеса) с оценкой результатов на каждом этапе его реализации;
- 2) внешнее - для информирования о технических, организационных, экономических, финансовых, юридических и прочих преимущества (а также риски и проблемы) внешнего инвестора и других заинтересованных организаций.

Структура бизнес-плана состоит из следующих пунктов:

- 1) титульный лист;
- 2) аннотация;
- 3) меморандум о конфиденциальности;
- 4) оглавление;

Основные разделы бизнес-плана:

- 1) резюме;

- 2) история бизнеса организации (описание отрасли);
- 3) характеристика объекта бизнеса организации;
- 4) анализ бизнес-среды организации;
- 5) план маркетинга;
- 6) производственный план;
- 7) организационный план;
- 8) финансовый план.

Резюме - краткое изложение основных положений предполагаемого плана, т.е. информация о намечаемом бизнесе и целях, которые ставит перед собой предприятие либо предприниматель, начиная собственное дело или развивая имеющееся [25].

В резюме указываются возможности для бизнеса, их привлекательность, важность для предприятия и региона, необходимые финансовые ресурсы (собственные или заемные), возможный срок возврата заемных средств, ожидаемая прибыль и ее распределение, условия инвестирования. Резюме должно содержать главную цель предполагаемого бизнеса и назначение разрабатываемого бизнес-плана.

Помимо выделения главной цели бизнес-плана, указывается, для кого он предназначен: для потенциального инвестора или кредитора, возможных партнеров по бизнесу или акционеров и т.д.

Таким образом, резюме содержит следующие данные:

- 1) идеи, цели и суть проекта;
- 2) особенности предлагаемых товаров (услуг, работ) и их преимущества в сравнении с аналогичной продукцией конкурентов;
- 3) стратегию и тактику достижения поставленных целей;
- 4) квалификацию персонала и особенно ведущих менеджеров;
- 5) прогноз спроса, объемы продаж товаров (услуг, работ) и суммы выручки в ближайший период (месяц, квартал, год и т.д.);
- 6) планируемую себестоимость продукции и потребность финансирования;

7) ожидаемую чистую прибыль, уровень доходности и срок окупаемости затрат;

8) основные факторы успеха (описание способов действий и мероприятий).

Раздел «История бизнеса организации» (описание отрасли) содержит основные сведения о предприятии и сфере его деятельности.

Заканчивается раздел формулировкой миссии и целей деятельности предприятия и определением стратегии бизнеса [27].

В раздел бизнес-плана «Характеристика объекта бизнеса организации» представляется описание продукции предприятия с позиции потребителя. С этой целью приводятся следующие сведения:

- 1) потребности, удовлетворяемые товаром;
- 2) показатели качества;
- 3) экономические показатели;
- 4) внешнее оформление;
- 5) сравнение с другими аналогичными товарами;
- 6) патентная защищенность;
- 7) показатели экспорта и его возможности;
- 8) основные направления совершенствования продукции;
- 9) возможные ключевые факторы успеха.

Анализ бизнес-среды организации

Данный раздел, как правило, посвящается исследованию и анализу рынка, конкуренции на нем и т.д. Приоритеты при покупке определяются потребителем - качество, цена, сроки и точность поставки, надежность поставок, послепродажное обслуживание и т. д.

В рамках исследования рынка проводится сегментация рынка, определяется размер и емкость рынков для продуктов компании. Сегментация рынка относится к выделению отдельных частей (сегментов) рынка, которые различаются по характеристикам спроса на товары (услуги), то есть делению потребителей по мотивации и другим характеристикам [19].

Размер рынка - территория, на которой происходит реализация товаров (услуг) предприятия.

Емкость рынка — объем реализованных на рынке товаров (услуг) в течение определенного периода времени. Емкость рынка при планировании рассчитывается в денежном и натуральном выражении.

План маркетинга — система организации деятельности фирмы по разработке, производству, сбыту товаров и предоставлению услуг на основе комплексного изучения рынка и реальных запросов покупателей с целью получения высокой прибыли.

Для решения сложного комплекса задач создания товара и его движения к потребителю маркетинг должен выполнять следующие функции: аналитическую, производственную и сбытовую [12].

Этот раздел бизнес-плана готовится только той фирмой, которая занимается или будет заниматься производством. Для непромышленных фирм потребность в долгосрочных активах, оборотных средствах и прогноз затрат определяются в разделе «Финансовый план».

В зависимости от вида бизнеса в плане производства дается краткое описание особенностей технологического процесса изготовления продукции или оказания услуг. Производственный план создается на основе плана продаж продукции и запланированных производственных мощностей компании.

Разработчики бизнес-плана в этом разделе показывают, что предприятие может производить необходимое количество продукции в нужные сроки и с требуемым качеством [19].

Структура данного раздела может иметь следующий вид:

- 1) технология производства;
- 2) производственное кооперирование;
- 3) контроль производственного процесса;
- 4) система охраны окружающей среды;
- 5) производственная программа;

- 6) производственные мощности и их развитие;
- 7) потребность в долгосрочных активах;
- 8) потребность в оборотных средствах;
- 9) прогноз затрат.

Организационный план — раздел бизнес-плана посвящается системе управления фирмой и ее кадровой политике. Структура раздела может иметь следующий вид:

- 1) организационная структура;
- 2) ключевой управленческий персонал;
- 3) профессиональные советники и услуги;
- 4) персонал;
- 5) кадровая политика фирмы;
- 6) календарный план;
- 7) план социального развития;
- 8) правовое обеспечение деятельности фирмы.

Организационная структура является средством и формой объединения работников для достижения производственных и управленческих целей, поставленных перед компанией [14].

Организационные структуры, используемые в отрасли, зависят от многих факторов - размера компании, объема средств, количества работников, принципа работы, структуры рынка и т.д.

Дается оценка соответствия организационной структуры целям и стратегиям предприятия.

Финансовый план рассматривает вопросы финансового обеспечения деятельности фирмы и наиболее эффективного использования денежных средств (собственных и привлекаемых) на основе оценки текущей финансовой информации и прогноза объемов реализации товаров на рынках в последующие периоды, т.е. здесь представляется достоверная система данных, отражающих ожидаемые результаты финансовой деятельности фирмы [26].

Прогноз финансовых результатов призван ответить на главные вопросы, волнующие менеджера. Именно из этого раздела менеджер узнает о прибыли, на которую он может рассчитывать, а заимодавец - о способности потенциального заемщика обслужить долг. В данном разделе представляются:

- 1) отчет о прибылях и убытках;
- 2) баланс денежных расходов и поступлений;
- 3) прогнозный баланс активов и пассивов (для предприятия);
- 4) анализ безубыточности;
- 5) стратегия финансирования.

Кроме того, на основании представленных данных в аналитических целях производятся дополнительные расчеты показателей финансового состояния предприятия (таких как ликвидность, платежеспособность, прибыльность, использование активов, использование акционерного капитала и т.д.), показателей доходности инвестиций и т.п.

1.5 Диаграмма Исикавы

Каору Исикава - известный японский ученый в области управления качеством, который ввел в мировую практику метод анализа причинно-следственных связей, получивший название диаграммы Исикавы и вошедший в состав инструментов контроля качества [23].

Схема Исикавы используется для разработки и постоянного улучшения продукции. Диаграмма Исикавы - это инструмент, который обеспечивает системный подход к определению реальных причин возникновения проблем. Схема позволяет простым и доступным способом систематизировать все потенциальные причины рассматриваемых проблем, выделить наиболее важные из них и провести поэтапный поиск основной причины их эффективного решения.

С помощью этого метода возможные причины по-разному делятся в зависимости от их влияния на 5 основных причин: человек, машина, методы, материал, окружающая среда. Каждую из этих пяти основных причин, в свою

очередь, можно разделить на более подробные, которые, соответственно, можно разделить на еще более мелкие (см. рисунок 5).

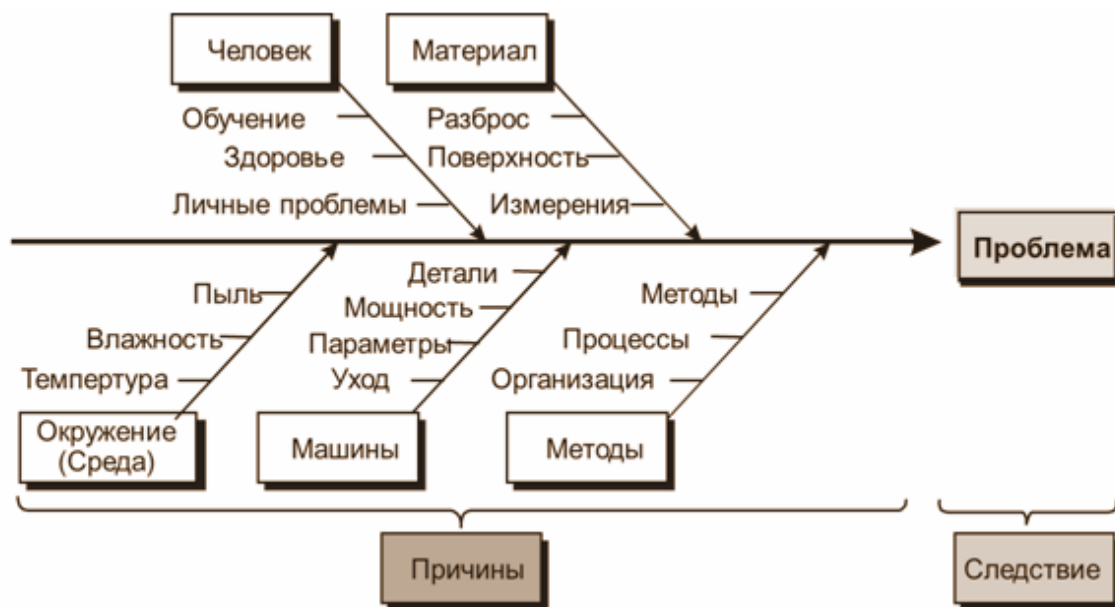


Рисунок 5 – Принцип метода диаграммы Исикавы

Области применения Диаграммы Исикавы:

- для систематического и полного определения причин возникновения проблемы;
- для анализа и структурирования процессов в компании.

Преимущества метода:

- помогает группе сосредоточиться на содержании проблемы;
- позволяет группировать причины в самостоятельные категории;
- фокусирует группу на поиске причин, а не признаков.

Недостатки:

- является слишком нечетким и объемным;
- нельзя представить причинно-следственные связи в соединении друг с другом;
- нет охвата причин в их взаимодействии и временной зависимости.

Последовательность построения диаграммы Исикавы.

1.Проясняется и оговаривается проблема. Составляется диаграмма и вносятся основные величины влияния.

2. Отрабатываются более подробно по каждой основной причине возможные более подробные величины влияния.

3. Проверяется полнота: действительно ли учтены все возможные причины.

4. Выбирают более реалистичные утверждения о причинах. Затем устанавливается список причин с наибольшей реальной степенью влияния.

5. Наиболее вероятные выявленные причины проверяются на их достоверность: посредством опроса специалистов в заключении анализируется, были ли на самом деле обнаружены правильные причины проблемы [26].

Вывод по главе 1.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что существуют теоретические и методические наработки, которые позволяют решить общую цель выпускной квалификационной работы. Также на предприятии необходимо постоянно планировать свою деятельность, как текущую, так и новую.

Одной из основ бизнеса является компетентное и развернутое составление его бизнес-плана, эффективность которого оказывает прямое влияние на показатели бизнеса в целом.

2 АНАЛИЗ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «УРАЛСПЕЦКЛИМАТ» ЗА 2017-2019 ГГ.

2.1 Характеристика ООО «УралСпецКлимат»

Общество с ограниченной ответственностью «УралСпецКлимат» — это проектно-монтажная компания, занимающаяся проектированием, поставкой оборудования, монтажными работами, техническим надзором с 2010 года. Сокращенное название «УСК». Дата государственной регистрации (орган государственной регистрации) – 6 декабря 2010 г. Основной государственный регистрационный № 084034056674 Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы № 17 по Челябинской области. Генеральный директор: Бабинцев Андрей Владимирович. Организация создана в соответствии с Гражданским Кодексом РФ для организации предпринимательской деятельности и получения прибыли [1, 2].

Основные виды деятельности ООО «УСК» по вкладу в долю выручки за 2019г указаны на рис.6

Все виды деятельности ООО «УралСпецКлимат» лицензированы.

На сегодняшний день ООО «УСК» является одной из ведущих проектно-монтажных компаний в г. Миасс. Они имеют производственный цех, всю необходимую технику, квалифицированные монтажные бригады. Компания постоянно расширяет сферы своей деятельности, а также ассортимент производимой продукции.

Выручка по видам деятельности компании ООО «УСК» за 2019 год составила 9,2 млн.руб, представлена на диаграмме в процентном соотношении.



Рисунок 6 – Диаграмма основных видов деятельности в процентном соотношении

Наибольший доход компании составляет монтаж вентиляционных систем-80% -7 360 000 млн.руб. в 2019г.

Наименьший доход компании составляет монтаж системы водоснабжения-1% и монтаж системы электроснабжения-1%-92 000 руб. в 2019г.

2.2 Экономический анализ деятельности ООО «УралСпецКлимат» за 2017г. - 2019г.

2.2.1 Анализ финансовых результатов

Анализ хозяйственной деятельности целесообразно начать с анализа финансовых результатов – показателей прибыли (табл. 2.1, 2.2, 2.3)

Таблица 2.1 – Состав, структура и динамика балансовой прибыли

Состав балансовой прибыли	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение, %	
	Сумма, тыс. руб.	Сумма, тыс. руб.	Сумма, тыс. руб.	2018 г. к 2017 г.	2019 г. к 2018г.
1. Балансовая прибыль (убыток)	244	216	170	-11,4	-21,30
2. Прибыль от продаж	222	498	512	113,1	6,48
3. Доходы от участия в других организациях	0	0	0	0	0,00
4. Разница полученных и уплаченных процентов	0	0	0	0	0,00
5. Разница между прочими доходами и расходами	22	-282	-342	-124,5	-27,78

В 2018 году по сравнению с 2017 годом балансовая прибыль снизилась на 11%, прибыль от продаж увеличивается на 113,1%. В 2019 году по сравнению с 2018 годом балансовая прибыль снижается на 21%, снижение прибыли от продаж составило 6%. (рис. 7).

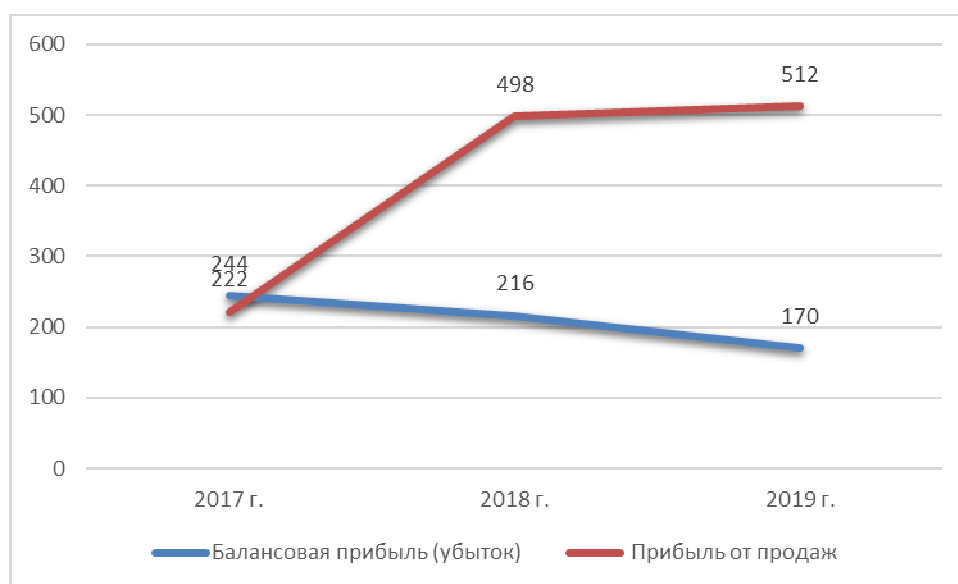


Рисунок 7 – Показатели прибыли за 2017-2019 гг., тыс. руб.

Таблица 2.2 – Формирование прибыли от реализации

Показатели	2017	2018	2019	Изменение, тыс. руб.		Темпы роста %	
				2019г. к 2018г.	2018г. к 2017г.	2019г. к 2018г.	2018г. к 2017г.
1. Выручка	9873	7 604	9 202	1 598	-2 269	17,37%	-29,84%
2. Себестоимость	9651	6 380	5 581	-799	-3 271	-14,32%	-51,27%
3. Коммерческие расходы	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%
4. Управленческие расходы	0	726	3 109	2 383	726	76,65%	100,00%
5. Полная себестоимость	9651	7 106	8 690	1 584	-2 545	18,23%	-35,81%
6. Прибыль от реализации продукции	222	498	512	14	276	2,73%	55,42%

В 2018 году выручка уменьшилась по сравнению с 2017 годом на 2 269 тыс. руб., а в 2019 году по сравнению с 2018 годом выручка увеличивается на 1 598 тыс. руб. Себестоимость в составе выручки от реализации в 2018 году ниже, чем в предыдущем периоде на 3 271 тыс. руб., а в 2019 году по сравнению с отчетным 2018 годом себестоимость уменьшилась на 799 тыс. руб. (рис. 8).

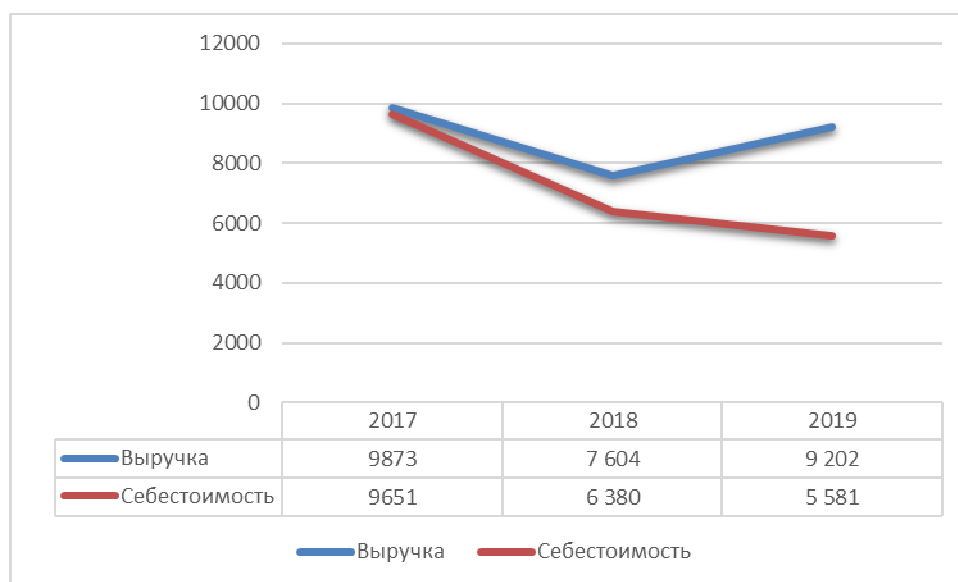


Рисунок 8 – Выручка и себестоимость за 2017-2019 гг., тыс. руб.

Таблица 2.3 – Факторный анализ прибыли от продаж

Показатели	Изменение, тыс. руб.	
	2017г. к 2018г.	2018г. к 2019г.
Изменение прибыли от реализации □П	276	14
1. Изменение прибыли под влиянием цен □Пц	0,03	0,07
2. Изменение прибыли под влиянием количества реализованной продукции □Пк	-51,04	104,58
3. Влияние изменения объема удельной себестоимости продаж на прибыль: □Пус	1053,02	2 139,77
4. Изменение прибыли под влиянием удельных коммерческих расходов □ Пукр	0,00	0,00
5. Влияние удельных управленческих расходов на прибыль □Пуур	-726	-2 230
Проверка: □Пц□□Пк+□Пус+□Пукр+□Пуур	276,00	14,00

В 2018 г. прибыль увеличилась по сравнению с 2017 годом на 276 тыс. руб. За счет увеличения объема продаж прибыль увеличилась 1053,02 тыс.руб., увеличение удельных затрат снизило прибыль на 726 тыс.руб.

В 2019 г. прибыль увеличилась на 14 тыс. руб. по сравнению с 2018 г. За счет изменения объема продаж прибыль увеличилась на 2 139,77 тыс.руб., увеличение удельных затрат снизило прибыль на 2 230 тыс.руб.

Анализ показателей рентабельности представлен в таблице 2.4.

Таблица 2.4- Показатели рентабельности

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение 2018 г. к 2017 г.	Изменение 2019 г. к 2018 г.
1, Прибыль от продаж, тыс. руб.	222	498	512	276	14
2. Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	244	216	170	-28	-46
3. Чистая прибыль (прибыль после налогообложения), тыс. руб.	171	170	89	-1	-81
4. Среднегодовая стоимость всего капитала, тыс. руб.	3258,5	4494	6867	1235,5	2373
5. Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	437,5	438	472	0	34,5
6. Среднегодовая величина собственного капитала	787,5	351	917,5	-436,5	566,5

Окончание таблицы 2.4

7. Среднегодовая стоимость инвестиционного капитала, тыс. руб.	787,5	799	946	11,5	146,5
8. Рентабельность продаж, %	2,25%	6,55%	5,56%	4,30%	-0,99%
9. Рентабельность всего капитала, %	7,49%	4,81%	2,48%	-2,68%	-2,33%
10. Рентабельность основных средств, %	39,09%	38,86%	18,86%	-0,23%	-20,00%
11. Рентабельность собственного капитала, %	20,55%	21,59%	9,70%	1,03%	-11,89%
12. Рентабельность инвестиционного (перманентного) капитала, %	20,21%	25,74%	7,70%	5,53%	-18,04%

Рентабельность продаж на протяжении всего рассматриваемого периода меняется, что свидетельствует, то о снижении эффективности деятельности предприятия, то о ее росте (рис. 9).

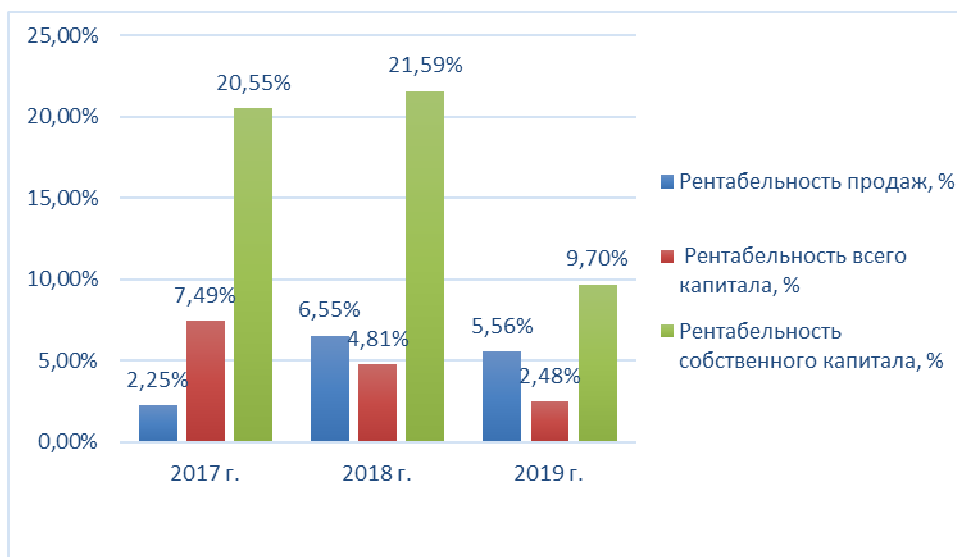


Рисунок 9 – Показатели рентабельности продаж за 2017-2019 гг., %

Анализ деловой активности представлен в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Показатели деловой активности

Показатели	2017	2018	2019	Изменение 2018 г. к 2017 г.	Изменение 2019 г. к 2018 г.
1. Выручка от продаж, тыс. руб.	9873	7604	9202	-2269	1598
2. Среднегодовая стоимость всего капитала, тыс. руб.	3258,5	4494	6867	1235,5	2373
3. Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	437,5	438	472	0	34,5
4. Среднегодовая стоимость оборотного активов, тыс. руб.	5422	2821	6395	-2601	3574
5. Среднегодовая стоимость материальных оборотных активов, тыс. руб.	1834,5	556	2216	-1279	1660,5
6. Среднегодовая стоимость дебиторской задолженности, тыс. руб.	3128	1865	3933	-1263	2068
7. Среднегодовая стоимость кредиторской задолженности, тыс. руб.	4786	2247	5712	-2539	3465
8. Средняя величина собственных средств, тыс. руб.	787,5	351	918	-436,5	566,5
9. Коэффициент общей оборачиваемости капитала	3,03	1,69	1,34	-1,34	-0,35
10. Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	1,82	2,70	1,44	0,87	-1,26
11. Коэффициент оборачиваемости материальных оборотных активов	5,38	13,69	4,15	8,31	-9,54
12. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	3,16	4,08	2,34	0,92	-1,74
13. Средний срок оборота дебиторской задолженности, дней	115,64	89,52	156,00	-26,12	66,48
14. Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	2,06	3,38	1,61	1,32	-1,77
15. Средний срок оборота кредиторской задолженности, дней	176,94	107,86	226,57	-69,08	118,71

Оборачиваемость всего капитала на протяжении всего рассматриваемого периода незначительно увеличивается. В тоже время снижаются коэффициент оборачиваемости запасов, дебиторской задолженности и кредиторской задолженности. Средний срок оборота дебиторской и кредиторской задолженности увеличиваются, что свидетельствует о снижении коммерческой деятельности предприятия.

2.2.2 Анализ финансового состояния

Анализ состава и структуры активов и пассивов

Анализ состава активов предприятия представлен в Приложении В.

Анализ структуры активов предприятия представлен в Приложении Г.

Стоимость активов в конце 2018 г. увеличилась по сравнению со стоимостью 2017 года на 2471 тыс. руб. Это произошло в основном за счет увеличения стоимости основных средств и запасов. В 2019 году стоимость активов по сравнению с 2018 годом увеличилась на 4746 тыс. руб. Увеличение произошло за счет увеличения запасов и суммы дебиторской задолженности.

Анализ состава пассивов предприятия представлен в Приложении Д.

Анализ структуры пассивов предприятия представлен в Приложении Е.

Стоимость активов в конце 2018 г. увеличилась по сравнению со стоимостью 2017 года на 2471 тыс. руб. Это произошло в основном за счет увеличения стоимости основных средств и запасов. В 2019 году стоимость активов по сравнению с 2018 годом увеличилась на 4746 тыс. руб. Увеличение произошло за счет увеличения запасов и суммы дебиторской задолженности.

Анализ финансовой устойчивости предприятия.

По данным бухгалтерского баланса определим обеспеченность запасов источниками их формирования (таблица 2.6).

Таблица 2.6 - Анализ обеспеченности запасов источниками их формирования

Показатели	На 31 декабря 2017	На 31 декабря 2018	На 31 декабря 2019	Изменение 2018 г. к 2017 г.	Изменение 2019 г. к 2018 г.
1.Реальный собственный капитал (стр.1300 +стр.1530+стр.1540)	702	873	962	171	89
2. Внеоборотные активы и долгосрочная дебиторская задолженность (стр. 1100)	175	700	244	525	-456
3. Наличие собственных оборотных средств (1п-2п)	527	173	718	-354	545
4. Долгосрочные кредиты и заемные средства (стр.1400)	0	448	28	448	-420
5. Наличие долгосрочных источников формирования запасов (3п+4п)	527	621	746	94	125
6. Краткосрочные кредиты и заемные средства (стр. 1510)	0	0	0	0	0
7. Общая величина основных источников формирования запасов (5п+6п)	527	621	746	94	125
8. Общая величина запасов (1210+1220)	186	954	3501	768	2547
9. Излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств (3п-8п)	341	-781	-2783	-1122	-2002
10. Излишек (+) или недостаток (-) долгосрочных источников формирования запасов	341	-333	-2755	-674	-2422
11. Излишек (+) или недостаток (-) общей величины основных источников формирования запасов	186	1402	3529	1216	2127

По данным таблицы 2.6 видно, что предприятие в 2017-2018 гг. находится в кризисном финансовом состоянии, запасы не имеют собственных источников их формирования. В 2019 г. тип финансовой устойчивости можно назвать неустойчивым.

Относительные показатели финансовой устойчивости представлены в приложении Ж.

Относительные коэффициенты на конец 2019 г., характеризующие финансовое состояние предприятия не соответствуют рекомендуемым значениям.

Анализ платежеспособности предприятия (относительные показатели) представлены в таблице 2.7

Таблица 2.7 - Относительные показатели ликвидности

Показатели	На 31 декабря 2017	На 31 декабря 2018	На 31 декабря 2019	Изменение 2018 г. к 2017 г.	Изменение 2019 г. к 2018 г.
1. Денежные средства	472	61	291	-411	230
2. Краткосрочные финансовые вложения	0	0	0	0	0
3. Итого: (1п+2п)	472	61	291	-411	230
4. Дебиторская задолженность	1060	2670	5196	1610	2526
5. Прочие оборотные активы	130	109	8	-21	-101
6. Итого: (3п+4п+5п)	1662	2840	5495	1178	2655
7. Запасы с НДС	12	17	6	5	-11
8. Итого: (6п+7п)	1674	2857	5501	1183	2644
9. Краткосрочные кредиты и займы	0	0	0	0	0
10. Кредиторская задолженность	1321	3173	8251	1852	5078
11. Прочие краткосрочные пассивы	0	0	0	0	0
12. Итого: Краткосрочных обязательств	1321	3173	8251	1852	5078
13. Коэффициент абсолютной ликвидности ($K_{аб}$)	0,36	0,02	0,0	-0,34	0,02
14. Коэффициент критической ликвидности ($K_{кр}$)	1,39	1,19	1,09	-0,20	-0,10
15. Коэффициент покрытия ($K_{п}$)	1,40	1,20	1,09	-0,20	-0,11
16. Коэффициент общей платежеспособности ($K_{оп}$) (1100+1200)/(1400+1500-1530-1540)	1,53	1,24	1,12	-0,29	-0,13

2.3 Маркетинговый анализ (SPACE и SWOT)

Анализ стратегического положения и оценка действий компании. Для ООО «УралСпецКлимат», занимающейся проектно-монтажными работами проведён SPACE-анализ. Проанализированы 4 группы факторов, представленные в таблицах 2.8 – 2.11.

Представим ранжирование факторов стабильности обстановки по степени их значимости с помощью метода групповых экспертных оценок (таблица 2.8).

Экспертами выступили работники предприятия. Для определения стабильности обстановки выделим следующие факторы:

- технологические изменения - С1;
- темпы инфляции- С2;
- диапазон цен конкурирующих продуктов- С3;
- препятствия для доступа на рынок- С4;
- давление конкурентов- С5;
- ценовая эластичность спроса- С6.

Таблица 2.8 - Факторы стабильности обстановки (ES)

Факторы стабильности обстановки (ES)	С1	С2	С3	С4	С5	С6
Директор	2	4	4	6	3	3
Инженер ПТО (производственно-технический отдел)	1	4	3	5	3	3
Мастер СМР (слесарно- монтажных работ)	3	3	2	4	2	2
Инженер – программист	2	5	4	5	4	3
Средняя оценка	2	4	3,25	5	3	2,75
Сумма r	8	16	13	20	12	11
Отклонение суммы r от средней суммы r	-5	3	0	7	-1	-2
Квадрат отклонения	25	9	0	49	1	4

Сумма квадратов отклонения =88

Средняя сумма r = 13

Число экспертов m = 4

Количество потребительских свойств n = 6

Вычислим коэффициент конкордации W (ранговой корреляции) для оценки степени согласованности мнения экспертов (0 – никакой согласованности, 1- полная согласованность оценок):

$$W = (12 \cdot S) / (m^2 \cdot n \cdot (n^2 - 1)) = 12 \cdot 88 / 4^2 \cdot 6 \cdot (6^2 - 1) = 0,314286$$

Данный коэффициент находится в промежутке от 0.3 до 0.7, это означает, что внутри группы экспертов присутствует средняя согласованность оценок. Можно сделать следующие выводы - оценка проведена корректно, и средняя оценка по каждому фактору соответствует реальному положению.

Деятельность компании не связана с высокими технологиями, поэтому технологические изменения оценены в 2 балла. Совершенствование технологического направления может положительно повлиять на развитие предприятия. К тому же прогрессивные изменения повлияют на технологию изготовления, а следовательно, и качество предлагаемых товаров.

Показатель темпа инфляции составил 4 балла, так как за 2018 год показатели превысили рекордно низкие (7,75 по сравнению с 4,3). Такой уровень инфляции может повлиять на изменение цен, что негативно отразится на товарообороте, несмотря на то что спрос на товары предлагаемы предприятием является достаточно эластичным.

Диапазон цен на товары и услуги, зависит от видов услуг, но при этом является незначительным. В ключевых сферах средняя цена оказания услуг (производство и монтаж вентиляционных систем) остается на 5-10% ниже, чем у основных конкурентов

Показатель давления конкурентов оценен в 3 балла. Основанием для этого является то, что в городе хорошо развита оптово-розничная торговля строительными материалами, комплектующими и различным оборудованием, поставляемых из других регионов. В связи с чем затрудняется поиск торговых площадей, её высокая стоимость, а также возможные проблемы с продажей оборудования при ликвидации, затраты на рекламу и привлечение покупателей.

Препятствия для доступа на рынок ограничиваются в основном его загруженностью и оценен в 5 баллов.

Спрос на основные виды деятельности ООО «УСК», представленные в рассматриваемой компании, отличаются эластичностью спроса, поэтому можно

назвать её достаточно гибкой и оценить в 2,75 балла. Среднее значение факторов – 3,3.

Таблица 2.9 - Факторы промышленного потенциала (IS)

Потенциал роста	малый	0	1	2	3	4	5	6	большой
Потенциал прибыли	малый	0	1	2	3	4	5	6	большой
Финансовая стабильность	низкая	0	1	2	3	4	5	6	высокая
Уровень технологии	простая	0	1	2	3	4	5	6	сложная
Степень использования ресурсов	неэффективное	0	1	2	3	4	5	6	эффективное
Капиталоинтенсивность	большая	0	1	2	3	4	5	6	малая
Легкость доступа на рынок	легко	0	1	2	3	4	5	6	сложно
Производительность, задействование производственных мощностей	низкая	0	1	2	3	4	5	6	высокая

Первым рассмотрим оценку потенциала роста предприятия. Так как на предприятии недостаточно внимания уделяется расширению ассортимента услуг, повышению узнаваемости на рынке, и укреплению своих позиций в основных отраслях, то и возможный рост экономических показателей остается на низком уровне – 3 балла.

Потенциал получения прибыли оценен в 4 балла, так как деятельность предприятия, при условии наличия постоянного спроса, колеблется в зависимости от сезона, но при этом стоимость работ всегда значительно превышает затраты на материалы и оплату труда рабочих. При этом политика предприятия такова, что имеет в штате минимально необходимое количество постоянных сотрудников, а для проведения работ на крупных объектах нанимает специалистов по договору.

Темпы роста товарооборота предприятия положительны и оцениваются в 4 балла. Этому способствует высокая рентабельность продаж, наличие надежных поставщиков, и отлаженной технологической цепочки, как на этапах проектирования, так и на этапах сдачи-приемки работ.

Уровень технологии низкий – 2 балла. Основные виды деятельности компании, с учетом небольших объемов заказов, не требует высокого

технологического оснащения. Тем более что использование высокотехнологичного оборудования, кроме его себестоимости, требует соответствующего программного обеспечения и найма высококвалифицированных специалистов. На этапе проектирования, подготовки и оформления технической документации, в компании используются все необходимое лицензионное программное обеспечение, включая офисные средства, САПР системы, программы для анализа и проектирования инженерных систем. Для изготовления комплектующих вентиляционных систем цеха оборудованы станками для резки металла, зигочником, гибочником. Для погрузки и транспортировки инструментов и заготовок в наличии есть подъёмник и грузовой автомобиль.

Степень использования ресурсов оценена в 3 балла, так как загрузка цехов по изготовлению комплектующих составляет 50-60%. Оборудование для плазменной резки металла простаивает на складе, так как его использование является не рентабельным из-за высокой стоимости аренды цеха и низкой загрузки оборудования.

Анализ капиталоемкости можно оценить в 3 балла, поскольку операционные затраты, хотя и относительно низкие, но, довольно заметны для компании, которая только начала свою работу. Легкость доступа к рынку стоит оценить 4 балла.

Как упоминалось ранее, это в основном связано с тем, что городская торговля уже очень развита, и открыто много проектно-монтажных компаний. При выходе на рынок, может возникнуть ряд проблем - с арендой, оборудованием, потому что конкурентное давление в этой области затрудняет доступ к рынку. Эта компания является производственной компанией. Оценка производственных мощностей соответствует 3 баллам, если посмотреть на все вместе.

Среднее значение факторов – 2,8

Таблица 2.10 - Факторы конкурентных преимуществ (СА)

Доля рынка	большая	0	1	2	3	4	5	6	небольшая
Качество услуг	высокое	0	1	2	3	4	5	6	низкое
Цикл замены продукта	фиксированный	0	1	2	3	4	5	6	сменяемый
Лояльность покупателей	сильная	0	1	2	3	4	5	6	слабая
Использование мощностей конкурентами	сильное	0	1	2	3	4	5	6	слабое
Вертикальная интеграция	высокая	0	1	2	3	4	5	6	низкая

При оценке доли рынка необходимо учитывать, что компания занимается разнообразными видами деятельности в сфере строительства и проектирования, то есть является широко ориентированной. Соответственно если рассматривать все сегменты деятельности компании, то доля будет очень маленькой. Но так как компания за достаточно короткий срок сумела хорошо зарекомендовать себя в сфере проектирования и монтажа вентиляционных систем оценим данный фактор в 4 балла.

Качество услуг в общей массе достаточно высокое, однако может быть и выше соответственно оценка в 4 балла.

Цикл замены на предоставляемые услуги составляет- 6 баллов, поскольку многие из предоставляемых услуг являются долгосрочными услугами, то сроки гарантийного обслуживания обговариваются в частном порядке и оформляются в соответствии с нормативами ГОСТ.

Лояльность покупателей к компании оценивается в 4 балла, что является хорошим показателем для текущего уровня предприятия. Но с другой стороны данное значение является предельным на данном этапе, и для повышения уровня лояльности, руководству компании необходимо проводить активную маркетинговую деятельность по повышению узнаваемости компании.

Использование мощностей конкурентами составляет 5 баллов. Это связано с тем, что в регионе есть несколько конкурентов с большим опытом, производственными площадями, технической и материальной базой. Эти

компании ведут активную маркетинговую деятельность и поэтому являются более привлекательными для заказчиков.

Вертикальная интеграция оценивается в 4 балла. Деятельность компании включает большое количество этапов производства, такие как проектирование и расчет систем, закупка материалов, изготовление комплектующих, монтаж, установка оборудования, гарантийное обслуживание и др.

Среднее значение факторов – 4,3.

Таблица 2.11 - Факторы финансового потенциала (FS)

Прибыль на вложения	низкая	0	1	2	3	4	5	6	высокая
Финансовая зависимость	<u>несбалансированная</u>	0	1	2	3	4	5	6	<u>сбалансированная</u>
Ликвидность	<u>несбалансированная</u>	0	1	2	3	4	5	6	<u>сбалансированная</u>
Необходимый / имеющийся капитал	большой	0	1	2	3	4	5	6	малый
Поток средств	слабый	0	1	2	3	4	5	6	сильный
Легкость ухода с рынка	малая	0	1	2	3	4	5	6	большая
Риск предприятия	большой	0	1	2	3	4	5	6	малый

Прибыль на вложения - 3 балла. Несмотря на то, что компания приносит достаточно высокую прибыль на протяжении всего периода деятельности, первоначальные вложения были достаточно низкими.

Финансовая зависимость достаточно сбалансирована - в своей деятельности компания не пользуется помощью заемных средств - 5 баллов.

Ликвидность компании не сбалансирована из-за того, что у компании есть обязательства. Учитывая, что ликвидность означает способность быстро и легко получить полную стоимость актива, это усложняет рыночные условия и развитие торговли. Оценка 3 балла.

Необходимый / имеющийся капитал - 5. Компания получает прибыль, однако, поскольку продолжительность деятельности коротка, доступный капитал не высок.

Риск компании довольно большой при работе с частными заказами, поэтому этот показатель получает 3 балла.

Поток средств можно оценить в 2 балла, так как процесс покупки необходимых компонентов идет полным ходом, прибыль расходуется на усовершенствование технического оборудования, инвестируется в развитие бизнеса и не практически не накапливается.

Легкость ухода с рынка зависит от факторов входа / выхода с рынка и возможных проблем ликвидации компании в рыночных условиях нашего города, описанных выше, соответственно можно выставить 3 балла.

Риск компании довольно большой, при работе с частными заказами, поэтому этот показатель получает 3 балла.

Среднее значение факторов – 3,4.

Важнейшим фактором является конкурентоспособность продукта. Этой компании следует обратить внимание на формирование «оптимального» спектра услуг, способного максимизировать прибыльность и удовлетворить потребности клиентов, стоит избавиться от тех видов деятельности, которые практически невыгодны. Также стоит обратить внимание на улучшение рекламной деятельности и, как следствие, на повышение осведомленности клиентов об этой компании, как факторе, гарантирующем конкурентоспособность. В то же время стоит оптимизировать использование технического оборудования и производственных мощностей там, где существуют определенные проблемы.

После оценки значения каждого фактора и расчета среднего значения факторов в каждой из групп построим график в соответствии с полученными значениями факторов, показанных на рисунке 10.

В результате получился четырехугольник, который характеризуется двумя стратегическими состояниями, консервативной – конкурентной позиции, рис.10.

Конкурентная позиция — это условие характерно для привлекательной отрасли. Компания получает конкурентные преимущества в относительно нестабильной среде. Критическим фактором является финансовый потенциал.

Необходимо предотвращать угрозы, связанные с потерей средств. Основные механизмы: поиск финансовых ресурсов и развитие торговых сетей.

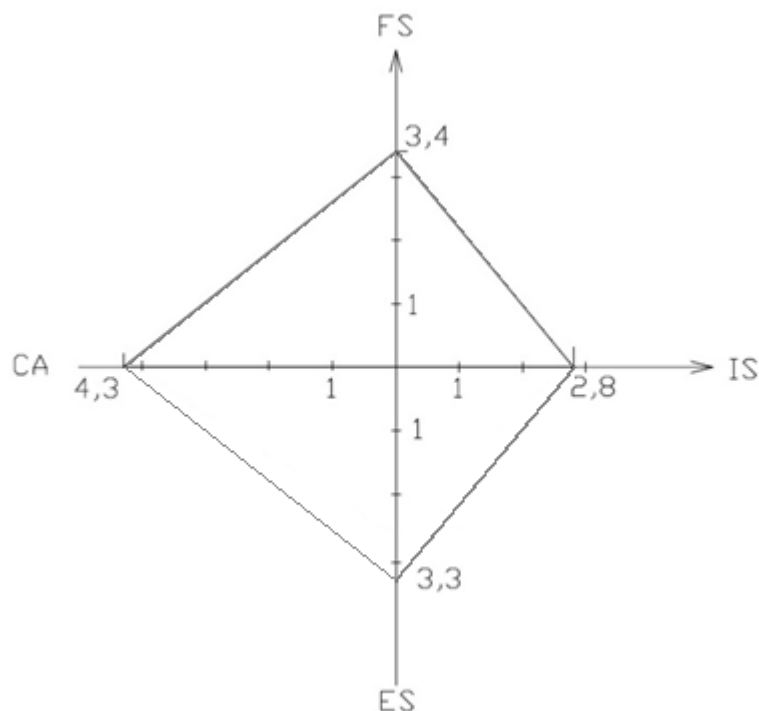


Рисунок 10 - Матрица стратегического положения и оценки действий.

Консервативная позиция - это условие обычно наблюдается на стабильных рынках с низкими темпами роста. В этом случае усилия сосредоточены на финансовой стабилизации. Важнейшим фактором является конкурентоспособность продукта. Основные механизмы: снижение затрат при улучшении качества продукции; сокращение производства и доступ к более перспективным рынкам.

Таким образом, на рынке предприятие занимает стабильное положение, но нужно наращивать свои темпы развития, для более полного анализа проведем SWOT - анализ.

Для выявления и анализа проблем компании используется метод SWOT - широко признанный подход, который позволяет совместно исследовать внешнюю и внутреннюю среду. Методология SWOT включает в себя выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей и создание связующих цепочек между ними, которые можно в большей степени использовать для формулирования стратегии компании.

Для достижения баланса по сравнению с внешней средой в условиях конкурентного взаимодействия с другими организациями необходимо знать угрозы и возможности внешней среды:

В ходе проведенного SWOT – анализа эксперты, перечисленные в таблице 2.8, сформулировали для нашей организации следующие критерии внешней и внутренней среды:

Возможности внешней среды:

- шанс на развитие и выход на новые рынки;
- расширение ассортимента выпускаемой продукции;
- повышение конкурентоспособности продукции за счет применения качественных комплектующих;
- участие в строительных тендерах для выхода на новые рынки;
- неотложные кредиты на выплату заработной платы под 0% для пострадавших отраслей [2];
- новые технологии в строительстве и производстве;
- более квалифицированные, надежные поставщики;
- снижение налогов и пошлин.

Угрозы внешней среды:

- рост цен на стройматериалы;
- возможность потери квалифицированных кадров;
- усиление конкуренции;
- рост цен у поставщиков;
- износ оборудования;
- нестабильная экономическая ситуация.

Изучение угроз и возможностей внешней среды помогает обеспечить устойчивое существование организации и повысить эффективность менеджмента.

Сильные и слабые стороны внутренней среды организации в той же степени, что и угрозы и возможности, определяют возможность успешного существования организации.

Слабыми сторонами внутренней среды организации являются:

- задержка заработной платы работникам из-за того, что основная часть средств в обороте;
- невозможность выполнения обязательств по производству требуемого объёма продукции (в следствии затягивание сроков или выполнение некачественной продукции);
- отказ потенциальным клиентам из-за продолжительного производства продукции.
- Внутренняя среда организации имеет следующие сильные стороны:
- выдающаяся компетентность и высокая квалификация работников;
- предприятие известно в городе и имеет хорошую репутацию;
- широкая производственная линейка.

Таблица 2.12- Стратегические направления деятельности

Сильные стороны в сочетании с возможностями (S-O) Шансы на развитие	Сильные стороны в сочетании с угрозами (S-T)
Разработка новых продуктов для завоевания новых рынков Выявление новых направлений расширения деятельности бизнеса	Угрозы рынка обесценивают сильные стороны организации что приводит к неэффективному растрачиванию ресурсов.
Слабые стороны в сочетании с возможностями (W-O)	Слабые стороны в сочетании с угрозами (W-T) Риски
Слабые стороны не позволяют добиться стратегических целей организации и воспользоваться возможностями рынка.	Усиление конкуренции. Рост цен у поставщиков. Износ оборудования. Нестабильная экономическая ситуация. Появление товаров-заменителей. Невозможность производства требуемого объёма продукции.

Положительные и слабые стороны организации, выявленные в ходе анализа, позволяют планировать необходимые изменения. Слабости организации должны быть сведены к минимуму, где это возможно, особенно на основе существующих сильных сторон. Поддержка сильных сторон и укрепление позиций в области не только улучшат имидж компании в будущем, но также увеличат количество постоянцев и клиентов и, следовательно, увеличат

потенциальную валовую прибыль в будущем. На основе анализа можно сформулировать стратегию деятельности, т.е. долгосрочный план для достижения определенных целей в будущем.

Отличие SWOT–анализа от SPACE-анализа: SPACE –анализ изучает стратегическое положение и оценку действий компании.

SWOT–анализ изучает положение бизнес–единицы на рынке относительно конкурентов, концепцию продукции или идею.

В результате проведенного анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия, SPACE и SWOT- анализа можно сделать следующие выводы:

- наблюдается рост выручки от реализации;
- темпы изменения выручки больше, чем темпы изменение себестоимости, при этом показатели себестоимости увеличиваются (рис.8).

В проведенном SPACE – анализе определили стратегическое состояние компании ООО «УралСпецКлимат», которое характеризуется с консервативной и конкурентной позиции.

В ходе проведенного SWOT-анализа можно сделать вывод о том, что предприятию целесообразно достаточно быстро и гибко адаптироваться к изменению ситуации на рынке, это позволит усилить собственную конкурентную позицию, а также при прочих равных условиях получить большие ожидаемые результаты.

3 РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА ПО УЧАСТИЮ В ТЕНДЕРАХ

3.1 Определение ключевых проблем предприятия

В ходе проведенного анализа получены проблемы по внутренней и внешней среде SWOT- анализа и анализу хозяйственной деятельности:

- усиление конкуренции;
- нестабильная экономическая ситуация;
- появление более дешевых аналогов продукции.

Эффективность строительных компаний в рыночных условиях во многом зависит от своевременного решения возникающих проблем. Важнейшим моментом является своевременное выявление проблем, требующих решения. Только после того, как проблема будет точно определена, может быть разработан план исследований для получения необходимой информации.

Поскольку компания работает на рынке, где существует сильная конкуренция, необходимо минимизировать затраты и, таким образом, укреплять свои конкурентные позиции. Благодаря его сильным сторонам, будет возможность сохранить свою конкурентоспособность.

Основываясь на SWOT - анализе, наиболее очевидными возможностями для ООО «УралСпецКлимат» будут совершенствоваться технологии производства, выход на новые рынки и расширение ассортимента. Все эти возможности еще больше укрепят сильные стороны фирмы. Освоение новых территориальных рынков, а также совершенствование технологии производства возможно и необходимо для ООО «УралСпецКлимат».

Совершенствование технологии производства также необходимо, потому что компания носит и использует устаревшее оборудование.

Слабые стороны, которые требуют немедленной ликвидации: все они еще более усугубляются такими возможностями. Необходимо решить их как можно скорее, чтобы не мешать развитию компании. Эффективность достигается за счет

снижения затрат, повышения производительности труда. Снижение трудоемкости продукции, роста производительности, можно добиться различными способами.

Наиболее важными являются механизация и автоматизация производства, разработка и применение передовых высокопроизводительных технологий, замена и модернизация устаревшего оборудования. А также основным способом повышения эффективности использования основных средств является более полное их использование по времени. В условиях интенсификации производства одним из важнейших факторов повышения эффективности использования основных фондов является переход на многосменный режим работы. Это требование особенно актуально для нового дорогостоящего оборудования. Компания экономически заинтересована в том, чтобы каждая машина, каждый тип оборудования давали максимальную отдачу.

ООО «УралСпецКлимат» имеет часть средств на приобретение оборудования. Замена оборудования очень рентабельна, если она увеличивает ежегодное производство, увеличивает производительность труда и снижает себестоимость продуктов. В то же время необходимо чтобы рентабельность производства увеличивалась. Последнее может быть достигнуто, если относительное увеличение прибыли больше, чем увеличение стоимости производственных фондов.

Необходимость решения проблем также может быть вызвана требованиями рынка. Конкуренты ставят под угрозу существование компании, и она должна принять ответные меры, которые часто реализуются через проекты.

Основная проблема низкая конкурентоспособность и низкая узнаваемость на рынке. В последнее время наблюдается значительный рост спроса на продукцию, производимую организацией. Причина - увеличение продаж конкурентов и снижение спроса из-за неблагоприятной экономической ситуации в стране.

Таким образом, выявляя причины проблем, которые определили, и сравнивая способность организации решать их с угрозами из внешней и

внутренней среды, можно назвать ключевую задачу для решения указанных проблем:

- занять новую нишу на рынке услуг климатической деятельности посредством создания условий для участия в тендерной деятельности, что позволит повысить плановые объемы реализации, осуществлять необходимый контроллинг затрат на производстве, при этом ожидается увеличение узнаваемости на рынке профессиональной вентиляционной продукции.

Для решения указанной проблемы наиболее актуальной является решение – обеспечить соответствующие условия хозяйственной деятельности организации для участия в тендерах.

3.2 Особенности участия в тендерах

Тендер - конкурс среди потенциальных исполнителей или поставщиков на выполнения заказа, каких-либо работ, по условиям заказчика. Позволяет заказчику оптимизировать свои затраты по трём критериям «цена - качество – сроки».

Организаторами тендеров могут выступать как государственные заказчики, так и многие коммерческие структуры.

Особенность тендеров заключается в том, что эта процедура позволяет на основе свободной и прозрачной конкуренции заключать соглашения на самых выгодных для всех сторон условиях. Организатор удовлетворяет его потребности, покупая или продавая в лучших условиях по выгодной цене. Участники имеют возможность участвовать в конкурсе на равных правах.

Все правила, которыми должны руководствоваться участники и организаторы тендеров, регламентированы Федеральными законами.

В них настоящее руководство к действию: правила подачи заявки, списки необходимых документов и критерии их рассмотрения, правила участия и т.д.

Существует два вида торгов: коммерческие и государственные, табл.3.1. Государственные закупки финансируются из федерального бюджета или за счет субъектов Российской Федерации, а в случае с коммерческими сделками, закупки финансируются за счет частных средств или средств юридических лиц.

1. Информация обо всех государственных и муниципальных тендерах в обязательном порядке публикуется на сайте госзакупок, что облегчает их поиск и подбор с целью дальнейшего участия. Список же коммерческих тендеров найти сложнее. Информация о них, как правило, публикуется на отраслевых или корпоративных сайтах.

2. Все госзакупки подчиняются единому Закону № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд», финансируются из бюджетных средств, соответственно все компании участвуют в данных тендерах на общих основаниях и руководствуются общепринятыми правилами. Документация по 44 ФЗ, необходимая для участия в тендере представлена в приложении А.

Коммерческие тендеры финансируются из средств заказчика, по этой причине он может устанавливать какие-либо дополнительные требования к участникам, а также выбирать победителя на своё усмотрение. Для закупок коммерческих компаний – ФЗ №223 «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц». К коммерческим тендерам требования проще, они не должны противоречить Гражданскому кодексу РФ и Федеральному закону № 135-ФЗ «О защите конкуренции».

1. Все требования к участникам госторгов, подробное техническое задание, а также проект контракта подготавливаются заранее. При заключении же коммерческого контракта исполнитель и заказчик могут индивидуально оговаривать условия контракта, и вносить в него необходимые поправки.

2. Государственные заказчики в обязательном порядке публикуют отчёты и всю необходимую информацию о своих закупках в ЕИС (единая

информационная система), чем отличаются от коммерческих структур, которые не обязаны открыто отчитываться о своей закупочной деятельности.

Таблица 3.1 – Отличительные особенности тендеров

Признаки тендеров	Государственный тендер	Коммерческий тендер
Нормативная база	№ 44, ГК ФЗ	№223, ГК РФ
Способы и порядок проведения закупок	Устанавливаются законом, не меняются	Устанавливаются заказчиком
Свобода конкуренции	Можно предложить аналог требуемого товара	Необходимо предложить требуемый товар
Требования к участникам	Жестко регламентированы	Устанавливаются заказчиком
Принципы оценки заявок	Установлены законодательно	Устанавливаются заказчиком
Виды закупок в электронной форме	Аукцион	Устанавливаются заказчиком
Электронный площадки	Перечень утвержденных электронных площадок	Любые электронные площадки на усмотрение заказчика

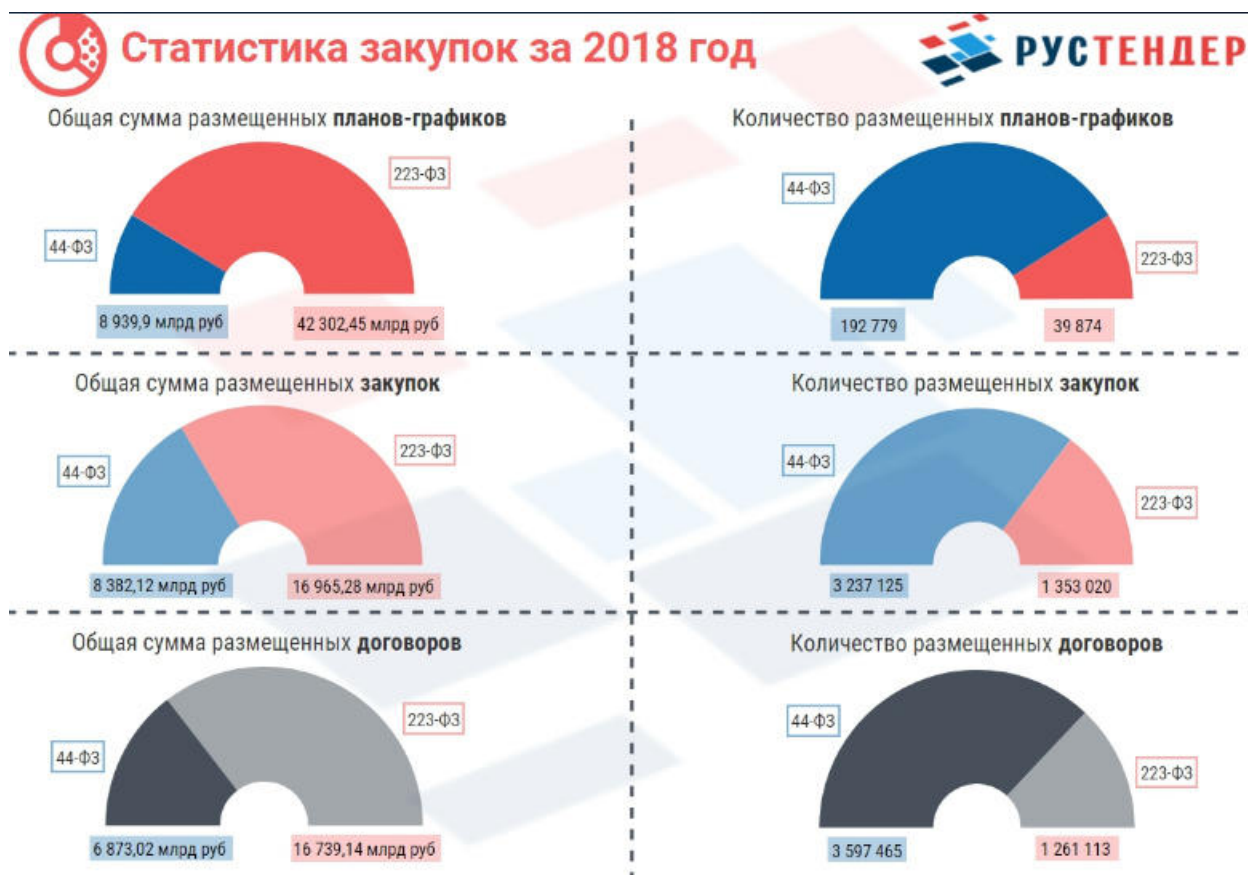


Рисунок 11 – Статистика закупок за 2018 год

Количество извещений на проведение закупок с каждым годом подается все больше, соответственно, увеличивается и объем торгов, как по 44-ФЗ, так и по 223-ФЗ.

Некоторые требования одинаковы для любого типа тендера. Например, заказчик не имеет права требовать от участников документов, не указанных в Федеральных законах (44-ФЗ, ст. 51, 66, 77, 83). Однако это относится только торгам, в котором одной из сторон выступает государство.

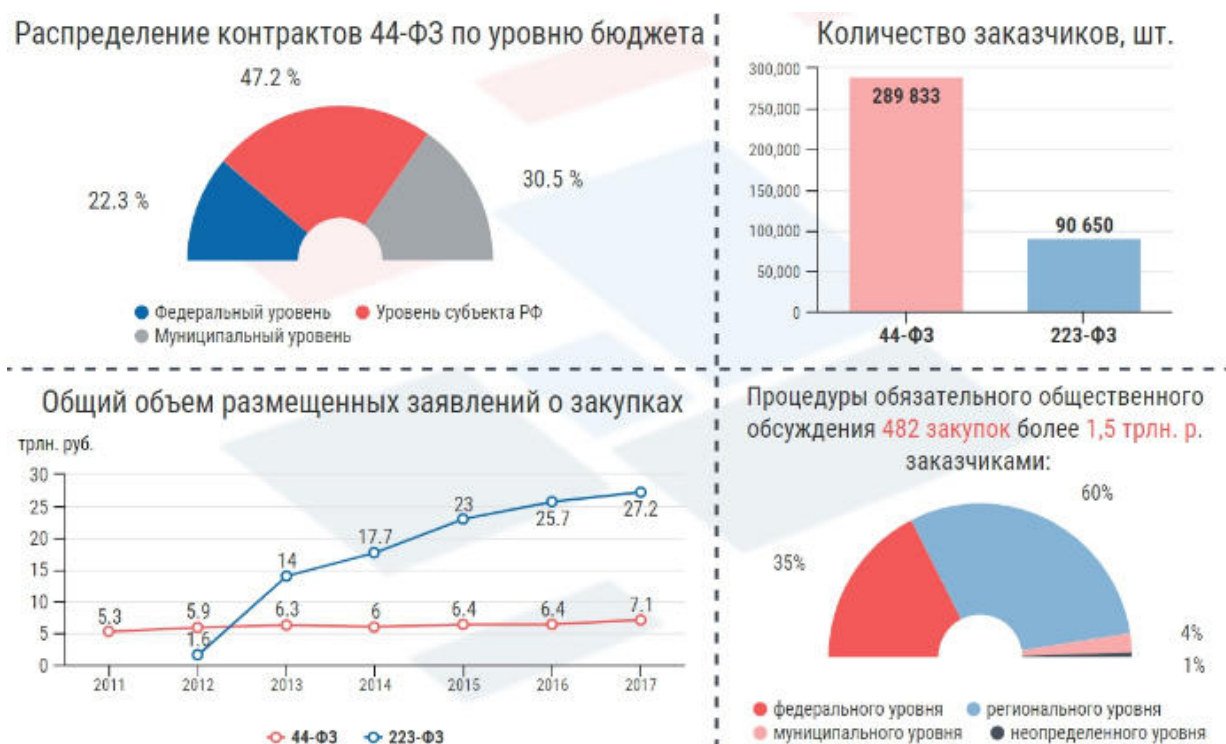


Рисунок 12 – Сводная статистика по закупкам, аналитика за 2018 год

Таким образом, каждый вид торгов имеет свои индивидуальные особенности. Несомненным плюсом государственных закупок является чёткое законодательное регулирование и равные требования ко всем участникам, однако отсутствие индивидуального подхода между заказчиком и исполнителем в случае возникновения споров может сыграть и негативную роль. Коммерческие же закупки привлекают участников возможностью установить диалог с заказчиком, и тем самым улучшить условия контракта или упростить его выполнение. Но не стоит забывать о том, что эти договорные отношения регулируются только Гражданским кодексом Российской Федерации, а, значит, многие спорные ситуации могут быть решены только посредством обращения в судебные органы.

Для того, чтобы действительно выиграть тендер, надо приспособлять свои предложения к условиям потенциального заказчика.

Состояние системы тендерных торгов, характеризует наличие ряда проблем, тормозящих ее развитие:

- сложность процедуры тендера;
- риск недобросовестного поведения и некомпетентности участников, следствием чего является риск неисполнения заказа;
- сговор заказчика и участника, например, через излишнюю детализацию технического задания под конкретного участника;
- уровень конкуренции снижается из-за старых проблем, которые не решаются годами: низкий уровень доверия, ожидания бесперспективности участия в торгах;
- сговор участников, которые допускаются на аукцион, но не принимают в нем участия, в результате чего контракт заключается по стартовой цене.



Рисунок -13 – Особенности закупок

3.2.1 Организационный раздел бизнес-плана по участию в тендерах

Чтобы принять участие в конкурсе, необходимо сначала «вычислить» соответствующий аукцион. Для этого необходимо регулярно заходить на официальный сайт, который публикует объявления о будущих предложениях, читать извещения о проведении будущих торгов за 7–20 дней до определенной даты, которая служит последним днем подачи заявок.

Таблица 3.2 - необходимая документация для участия в тендере

Документация по 44 ФЗ для участия в тендере	Наличие документов у ООО «УралСпецКлимат»
Заявка на участие	+
Выписка из ЕГРЮЛ или ее заверенная нотариально копия	- выполнить заявку в налоговую службу для получения выписки (при обычном порядке срок предоставления выписки составляет 5 дней)
Документы, подтверждающие полномочия участника тендера	+ нотариально заверенная доверенность на директора
Заверенные копии учредительных документов	+
Декларацию за прошедший год	+ отчет, для контроля налоговых процессов, включающих в себя и начисление сумм сборов.
Копии контрактов или иные документы, свидетельствующие о соответствии участника требованиям, заявленным со стороны организатора	+
Сертификат банковской гарантии	- требуется подготовить пакет соответствующих документов (ее оформление может занимать до 2 и более недель)
Коммерческое предложение	- составить документ, по определённой форме и включить в себя описание условий и выгод предлагаемой сделки. Задача коммерческого предложения – привлечь внимание и заинтересовать читателя, а также вызвать желание приобрести предлагаемый товар или услугу (оформление может занимать 2-3 дня)
Мини-проект, эскиз, технические характеристики и др.	+

Начальные инвестиции. Капитальные затраты проекта складываются из инвестиционных вложений, необходимых для реализации проекта, а также средств, необходимых для пополнения оборотного капитала.

Пополнение оборотного капитала необходимо для осуществления первоначальных текущих затрат с учетом длительности производственного цикла.

Источником финансирования являются собственные средства ООО «УралСпецКлимат».

3.2.2 Маркетинговый раздел бизнес-плана (анализ конкурентов)

Основные конкуренты компании ООО «УралСпецКлимат» в г.Миасс и их сильные и слабые стороны:

- ООО СтройЭксперт;
- ООО «ВЕЗА» Миасс;
- ООО «УралСпецТен»;
- ООО «Вентсервис».

Использованы следующие источники первичной информации: собственные практические наблюдения и подсчеты, официальные данные статистики, касающиеся рынка ремонтно-строительных услуг г. Миасс.

Оценка конкурентоспособности маркетинговой деятельности компании по отношению к конкурирующим компаниям. Конкурентные компании являются важным предметом исследования. Если исследование потребителей помогает компании завоевать новых клиентов, исследование конкурентов дает представление о ее положении на рынке, зная сильные и слабые стороны конкурентов, вы можете оценить ее потенциал и цели, настоящие и будущие стратегии. Это позволит компании стратегически точно сфокусировать свое внимание на направлении, в котором конкурент наиболее слаб. Таким образом, можно расширить свои конкурентные преимущества. В качестве основных конкурентов исследуемой компании ООО «УралСпецКлимат» были определены ООО СтройЭксперт; ООО «ВЕЗА» Миасс; ООО «УралСпецТен»; ООО «Вентсервис».

Причиной выбора этих компаний заключается в том, что:

- 1) предоставляют потребителям сопоставимый набор услуг;
- 2) придерживаются сопоставимой ценовой политики.

Экспертные оценки по каждой фирме-конкуренту представлены в (таблице 3.3).

Таблица 3.3 - Оценка конкурентоспособности компаний по оказанию монтажных услуг за 2019 г.

	ООО «УралСпец Климат»	ООО «ВЕЗА» Миасс	ООО « УралСпец Тен»	ООО «Вентсервис »	ООО «СтройЭксперт »
1. Финансовое состояние:					
- выручка (2019год)	9 202 млн.руб	7 678 млн. руб	1 000 млн. руб.	28.460 млн.руб.	3 103 млн. руб
- рентабельность продаж	9.3%	12,7 %	4,2%	8,3%	6,4%
2.Производственная база:					
- наличие собственной площади	аренда	+ 14 500 м ²	аренда	аренда	аренда
- уровень изношенности ОС	среднее	высокое	низкое	среднее	среднее
3. Ценовая политика на примере общих услуг*	1200	1300	1250	1200	1250
4. Деловая среда [36]					
- фирма на рынке (лет)	9 лет	14 лет	2 года	5 лет	5 лет
- доля рынка (по данным сайта)	0.0033%	9.1964%	0.0000%	0.0149%	0.0050%
- маркетинговая политика	сильная	сильная	слабая	сильная	слабая

*За образец для расчета ценовой политики принята услуга ООО «УралСпецКлимат» - монтаж вентиляции на площади размером 250 кв. м.

На основе построения таблицы конкурентоспособности фирм определено, что компания ООО «УралСпецКлимат» практически не уступает ни по одной позиции своим конкурентам. Во многих моментах компания занимает равное положение с конкурентами, а это означает, что предприятию нужно потрудиться над тем, чтобы еще больше закрепить свое положение на рынке и уделить внимание тем позициям, которые имеют все шансы быть превзойдены соперниками через некоторое время.

Проведенное исследование позволило руководству ООО «УралСпецКлимат» выявить основные направления совершенствования своей деятельности. В первую очередь это относится к совершенствованию рекламной

политики. Конкуренция ситуация на рынке строительных услуг сложная. Эксперты отмечают, что уже сегодня есть признаки «затоваривания» на рынке строительных услуг. Предприятия в равной степени ориентированы на широкий спектр услуг и различные объемы работы, поэтому необходимо принимать гибкие управленческие решения.

Клиентами компании ООО «УралСпецКлимат» являются различные пансионаты, застройщики, магазины, заводы и т.д. приведем пример нескольких из них:

- г.Сатка - Саткинский Чугуноплавильный Завод (вентиляция);
- г.Карабаш – реконструкция домов (дымоходы);
- г.Чебаркуль – работа в новостройках, заказчики ООО СЗ «Жилгражданстрой»; различные магазины (воздуховоды и оборудование к ним);
- г.Миасс – пансионат УралАЗ, компания Егоза (вентиляция, дымоходы).

3.2.3 Резюме бизнес – плана

Цель проекта заключается в предоставлении своим Клиентам (Заказчикам) профессиональной помощи в разработке, создании универсального документа для участия в государственных и муниципальных торгах, согласно Федеральному закону от 05.04.2013 N 44-ФЗ. Оказание помощи путем разработки и внедрения инновационного автоматизированного программного обеспечения, которое увеличит качество выполненной работы, сократит время для подготовки документов к государственному или муниципальному тендеру, минимизирует риски по отклонению заявки для участия в тендере.

В резюме указывается:

- 1) миссия (цель), задачи, сроки проекта и план действий;
- 2) сведения о фирме;
- 3) показатели проекта (потребность в капитале, результаты, эффект);
- 4) финансирование, планы возврата заемных средств и гарантии возврата инвестиций;

5) ключевые факторы, способные повлиять на рассмотрение, возможности инвестирования.

<p>Предприятие <u>ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «УРАЛСПЕЦКЛИМАТ»</u> (полное наименование предприятия) Адрес <u>Челябинская область, город Миасс, улица Объездная Дорога, 4/5, кв. 5</u> E-mail <u>usk@mail.ru</u> Телефон <u>89028657257</u> Директор <u>Бабинцев Андрей Владимирович</u> (ФИО полностью)</p> <p style="text-align: center;">БИЗНЕС-ПЛАН № экз <u>3</u></p> <p>Полное название проекта <u>Монтаж систем вентиляции</u> (четко, кратко сформулировать главную идею проекта)</p> <p>Дата начала проекта <u>01.08.2020</u> Продолжительность проекта <u>3 лет</u></p> <p>Разработчик <u>ООО «УралСпецКлимат»</u> (Предприятие или ФИО разработчика) Для представления <u>Кузнецову В.С</u> (адресату)</p> <p>29.05.2020</p>
--

Рисунок 14- Образец титульного бизнес-плана

Меморандум конфиденциальности

Вся информация, представленная в данном бизнес-плане является конфиденциальной
(конфиденциальной, строго конфиденциальной, для служебного использования и т.д.)

Ознакомиться с содержанием бизнес-плана возможно только с согласия руководителя предприятия

ООО «УралСпецКлимат»

(наименование предприятия)

Знакомство с настоящим бизнес-планом обязывает Вас взять на себя ответственность и гарантировать нераспространение содержащейся в нем информации без предварительного согласия разработчика. Запрещается:

- 1) копировать весь бизнес-план или отдельные его части;
- 2) вносить изменения;
- 3) передавать информацию третьим лицам.

Просим вернуть бизнес-план, если он Вас не заинтересовал Петрову А.С. (ком.у, ФИО)

Рисунок 15 - Образец меморандума титульного

3.2.4 Производственный раздел

Этот раздел показывает, что компания может производить необходимое количество продукции в нужное время и с требуемым качеством. А также возможности для дальнейшего расширения, модернизации, гибкости и мобильности в производстве и производственном процессе.

Содержание разделов производственного плана может иметь следующий вид:

- расположение предприятия;
- потребность в долгосрочных активах (капвложения);
- производственные мощности и их развитие;
- потребность в оборотных средствах;
- технология производства;
- производственный процесс и операции;
- организация труда;
- контроль качества и охрана окружающей среды;
- прогноз затрат.

Таблица 3.4 - Дополнительные ресурсы для участия в выбранном тендере

Вид ресурса	Необходимое количество для реализации тендера	Наличие в организации	Дополнительная потребность
Трудовые ресурсы	На 1 объект 15 высококвалифицированных работников: - 2 бригадира; - 7 монтажника; - инженер ПТО (производственно-технический отдел); - 4 мастера СМР (слесарно-монтажных работ); - инженер программист.	15 человек	-
Материальные ресурсы	Дополнительная закупка комплектующих средств.	В объемах ТЗ заказчика	Средства на материальные ресурсы
Складское хозяйство	Дополнительное здание предназначенное для размещения, хранения материалов, предметов и средств труда.	+	-

3.3 Риски подрядчиков при участии в тендерах

В нынешней конкурентной среде реализация любого проекта для подрядной организации начинается с тендера (конкурса) по выбору наилучшего, подходящего по всем параметрам поставщика услуг [16].

Риск - это угроза того, что предприниматель понесет убытки в виде дополнительных расходов или получит доход ниже тех, которые он ожидал.

Последствия неблагоприятного события могут быть:

- упущенная выгода;
- финансовые потери (потеря собственного капитала);
- отсутствие результата (ни прибыль, ни убыток);
- потеря репутации добросовестного поставщика;
- событие, которое может привести к убыткам или потере дохода в будущем.

Риски, связанные с тендерной документацией, можно разделить на две группы – риск проигрыша торгов и риск будущих потерь.

Риск проигрыша торгов – это риск, который отражает неблагоприятный результат предложения (убыток).

Риск будущих потерь – это риск, который отражает степень неблагоприятных результатов. Риск будущих потерь связан с финансовыми потерями и потерей репутации в случае несоблюдения сроков реализации проекта из-за аналогичной оценки и распределения ресурсов организации во время участия в тендерах.

Риски:

1) Внутренние риски – риски, зависящие от деятельности организации. Они могут быть связаны ошибками управления бизнесом, отсутствием у персонала мотивации на добросовестный труд и т.д.

2) Внешние риски – риски, которые не связаны непосредственно с фирмой предпринимателя, а наступают в результате изменений, произошедших во внешней среде, например, в налоговом кодексе, изменении конъюнктуры финансового рынка, политике страны и т.д.

3) Риск форс-мажорных обстоятельств - обстоятельств непреодолимой силы, которые не могут быть ни предотвращены, ни устранены какими-либо мероприятиями.

4) Природно - климатические риски – риски, связанные с жесткостью климатических условий в месте расположения объекта, а также с географическими особенностями расположения объекта.

5) Информационные риски – риски связанные с искажением информации со стороны организатора тендера/заказчика.

6) Внешнеполитические риски – риски, связанные с вероятностью того, что изменения законодательных и нормативно-регулирующих актов внутри страны или за её пределами окажет негативное воздействие на прибыль, операции и перспективы фирмы.

7) Финансовые риски (внешние) – риски связаны с вероятностью потерь финансовых ресурсов, на которые предприятие в процессе своей деятельности повлиять не может.

8) Финансовые риски (внутренний) – риски связанные с возможностью невыполнения предприятием своих финансовых обязательств.

9) Организационные риски – риски проявляются в небрежно относящихся к своей работе сотрудников компании. Причин здесь может быть несколько, либо возложен слишком большой объем обязанностей, либо нет достаточной компетенции в поставленных вопросах, отсутствует мотивация для сотрудников компании, либо не исключено, что работник намеренно допускает ошибки, поскольку желает перейти в другое место.

10) Риск снятия с торгов. Риск, обусловленный возможностью недопуска организации к участию в торгах. Это связано с возможностью некорректного содержания предложения документации (отсутствие определенных документов и допусков, неправильное оформление документов и т. д) [1].

11) Инфляционный риск. Крупные тендеры на выполнение работ услуг длятся около 1-2 месяцев, после подведения итогов и выбора победителя начинается заключение договора, что также занимает продолжительное количество времени. Помимо этого, выполнение самого контракта может продолжаться не один год и, как правило, в большинстве случаев цена является твердой и не подлежит изменению. Поэтому необходимо изначально, на стадии формирования предложения предусмотреть инфляционный риск.

12) Увеличение цены контракта. Увеличение цены контракта приводит к увеличению потенциальной прибыли, но в то же время увеличивает риск проиграть тендер [8].

13) Риск потери прибыли. Риск косвенного (побочного) финансового ущерба (неполучения прибыли), который является результатом неудачного события.

14) Риск по исполнению обязательств – риски связанные с возможностью невыполнения предприятием своих планов и обязательств (в т. ч. гарантийных) [23].

На основе всех вышеперечисленных рисков была составлена диаграмма Исикавы - рыбий скелет (рисунок 16).

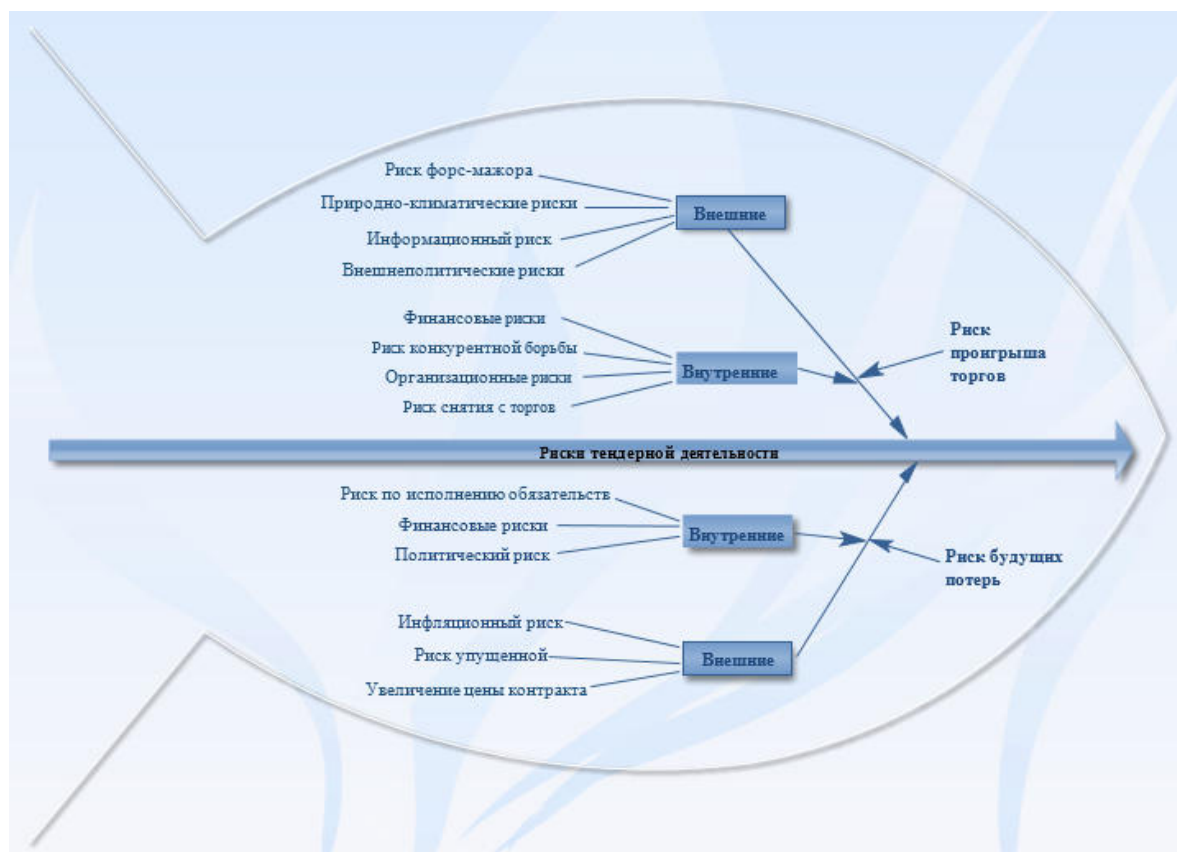


Рисунок 16 - Диаграмма Исикавы (рыбий скелет)

Рассмотрев и классифицировав риски, подрядчика связанные с тендерной деятельностью можно сказать, что целью оценки вероятности победы подрядной организации выступает не экономия на затратах на подготовку к тендеру, а снижение потерь от участия в тендерах с высокой степенью риска проигрыша.

Сущность коммерческой оценки. Для того, чтобы понять на сколько целесообразно (или нецелесообразно) вложение финансовых средств в тот или иной проект необходимо провести общую финансовую оценку одного из них. Коммерческая оценка в этом вопросе имеет важное значение [1].

В заключении проведения прединвестиционных исследований необходимо оценить коммерческую состоятельность проекта. Основой для нее служит

информация, полученная и проанализированная на всех предшествующих этапах работы. Коммерческая оценка представляет собой интегральный подход к анализу инвестиционного проекта. Следует отметить, что информация именно этого раздела бизнес-плана считается особо важной при принятии потенциальным инвестором ключевого решения –участвовать или нет в проекте.

Результаты, полученные на стадии прединвестиционных исследований, зависят от полноты и достоверности начальных данных и от точности выбранных методов, которые использовались при их анализе. Опыт и квалификация экспертов имеют особо важную роль в обеспечении достоверном представлении результатов расчетов.

Можно определить инвестиционный проект как программу, необходимую для решения экономической проблемы. Вложение средств в нее приведет к их последующей отдаче (получению прибыли, социальных эффектов и дохода) после прохождения определенного срока с начала проведения проекта и вложения финансовых средств в него. Временный лаг –это особый временной промежуток между вложения средств в проект (инвестирования) и моментом получения отдачи от них.

Следовательно, можно отметить, что инвестиционные проекты охарактеризованы двумя важными признаками:

- необходимость крупных вложений в проект;
- временной промежуток между вложениями и получением отдачи от них [4].

Такое понятие как «инвестиционный проект» можно определить как:

- инвестиционный процесс – это деятельность, которая предполагает проведение комплекса мероприятий для того, чтобы достигнуть конкретной цели (получить итоговый результат);
- бизнес-план –это система организационно-правового и расчетно-финансового набора документов, которые необходимы для выполнения каких-либо действий или характеризующих эти действия.

Коммерческая оценка данного проекта расширения производства заключается в увеличении производительности, а также качества продукции [5].

Разработка технологии организации проекта. В связи с тем, что организация оказывает услуги по проектно-монтажным работам, занимается проектированием, поставкой оборудования, монтажными работами сооружений достаточно долгое время и все равно уровень заказов у предприятия колеблется то вверх, то вниз. Финансовое состояние предприятие в целом устойчивое. Но иногда возникает нехватка денежных средств.

Так же каждое предприятие должно двигаться вперед и развиваться. В данной дипломной работе ввиду специфики выбранной темы будет проведена коммерческая оценка тендера, с целью узнать тот порог затрат ниже которого опуститься будет нельзя.

В настоящее время был проведен анализ тендеров в Челябинской области, и выбран один из них, результаты анализа сведены в таблице 3.5.

Таблица 3.5 - Тендер, участвующий в оценке эффективности

Наименование	Количество объектов	Сумма контракта (тыс.руб)	Дата окончания
Проектно-монтажные работы зданий бизнес-центров «Аурум»	5	11800	2022

Соответственно в тендере объемы реализации, как раз совпадают с начальной стоимостью. Чем больше первоначальная цена, тем больше есть шансов опуститься до предельной величины ниже которой уже организация уйдет в убыток.

Расчет инвестиционных затрат. Инвестиционные затраты – это затраты, которые возникают при реализации инвестиционных проектов, которые связаны с расширением действующей деятельности или созданием нового бизнеса. От результата реализации инвестиционного проекта прямо зависят настоящие инвестиционные затраты, будущие текущие затраты. Инвестиционные затраты связанные с расширением деятельности предприятия могут быть создание новых торговых точек или строительство собственного склада. А также могут быть

связаны с внесение в него некоторых качественных изменений, как перевод торговых точек на новый формат. От результата реализации инвестиционного проекта прямо зависит уровень текущих затрат. Отсюда следует сложность в управлении инвестиционными затратами [13].

Таким образом при управлении инвестиционными затратами следует достигать сбалансированности между инвестиционными затратами в настоящем и операционными затратами, возникающими в будущем. В таком случае абсолютно неверное будет использование целевой установки по минимизации инвестиционных затрат. В качестве инвестиционных затрат выступают затраты, представленные в таблице 3.6.

Таблица 3.6 - Общий перечень инвестиционных затрат для тендера

Наименование	Ед.изм.	Стоимость на один этаж бизнес-центра	Стоимость на 5 этажей бизнес-центра
Стоимость участия в тендере	Тыс.руб	3	3
Формирование заявки на участие	Тыс.руб	1,5	1,5
Прочие затраты для участия в тендере	Тыс.руб	1,5	1,5
Воздухозаборная решетка	Тыс.руб	3	15
Воздушный клапан	Тыс.руб	6	30
Фильтр	Тыс.руб	15	75
Вентилятор	Тыс.руб	50	250
Шумоглушитель	Тыс.руб	16	80
Распределители воздуха	Тыс.руб	14	70
Системы регулировки и автоматики	Тыс.руб	32	160
Воздуховоды	Тыс.руб	52	260
Калориферы	Тыс.руб	14	70
Спецодежда	Тыс.руб	2	10
Доставка материала	Тыс.руб	2,5	12,5
Итого:		212,5	1038,5

Общий объем инвестиционных затрат для проекта составил 1038,5тыс.руб.

Расчет текущих затрат. Текущие затраты — это как правило повторяющиеся затраты. Они включают в себя аренду помещения, расходы на электроэнергию, амортизацию, на закупки запасов, проценты, уплаченные за кредит, заработную плату и другие затраты.

Заработная плата среднегодовая по проектам одинаковая, так как расширение численности персонала в ближайшее время не планируется. Заработная плата выплачивается дважды в месяц в соответствии с ТК РФ. Помимо самой выплаты заработной платы на организации так же лежит ответственность по уплате страховых взносов во внебюджетные фонды. В настоящее время, размер взносов составляет 30% от фонда оплаты труда. Текущие затраты для проекта представлены в таблице 3.7.

Таблица 3.7 - Текущие затраты для проекта на оплату труда

Должность	Кол-во	Оклад (тыс.руб)	Ставка	Зп в месяц (тыс.руб)	Зп в год (тыс.руб)	Размер взносов (тыс.руб)	Итого затраты (тыс.руб)
Генеральный директор	1	45	0,5	22,5	270	81	351
Главный бухгалтер	1	35	0,5	17,5	210	63	273
Инженер ПТО (производ. технический отдел)	1	34,5	0,5	17,25	207	62,1	269,1
Мастер СМР (слесарно-монтажных работ)	2	25	0,5	12,5	150	45	195
Инженер-программист	1	35	0,5	17,5	210	63	273
Производитель работ	5	25	0,5	12,5	150	45	195
Итого	11		0,5	99,75	1197	359,1	1556,1

Все сотрудники на предприятии в целях оптимизации расходов занимают 0,5 ставки оклада. Итого текущие затраты на оплату труда в соответствии со штатным расписанием составляют 1556,1 тыс. руб. в год.

Прогнозирование поступления денежных средств. Для того чтобы рассчитать дисконтированные показатели по проектам, необходимо определить приток и отток денежных средств.

Стандартным, классическим денежным потоком называется денежный поток, у которого сначала идут все отрицательные элементы, а за ними

положительные. Нестандартный поток характеризуется чередованием положительного и отрицательного элемента. В реальности данная ситуация возможно в случае, когда по завершению проекта требуются значительные затраты, это может быть демонтаж оборудования, проведение природоохранных мероприятий [16].

В расчете денежного потока следует принимать во внимание все денежные потоки:

- затраты, на производство (здание, оборудование и оснащение);
- изменение поступлений, доходов и платежей;
- налоговые обязательства;
- изменение величины оборотного капитала;
- альтернативные затраты на использование ресурсов, которые доступны для компании.

Поступление платежей по проекту представлены в таблице 3.8.

Таблица 3.8 - Поступление денежных средств по годам

Тендер	Поступления денежных средств по годам						Общая сумма тендера (тыс.руб)
	1 год (тыс.руб)		2 год (тыс.руб)		3 год (тыс.руб)		
	В год	В мес.	В год	В мес.	В год	В мес.	
1тендер	3933	328	3933	328	3933	328	11800

Преимущества в использовании графика денежных поступлений в оценке эффективности инвестиционной деятельности предприятия:

- денежный поток соответствует теории стоимости денег во времени;
- денежный поток —точно определенное событие;
- использование реального денежного потока позволяет избежать проблемы, связанные с бухгалтерским учетом.

В таком случае график поступления и оттока денежных средств по проектам будет составлять разницу между поступлением денежных средств и текущими затратами. Полученная прибыль облагается налогом по упрощенной системе налогообложения в размере 15% и 6%. Налогооблагаемой базой при упрощенной системе налогообложения являются доходы, уменьшенные на

величину расходов. Также в соответствии с законодательством налогооблагаемую базу по упрощенной системе налогообложения можно уменьшить на 50%, но не более, т.к. были уплачены страховые взносы по сотрудникам. И данная уменьшаемая сумма не должна превышать сумму уплаченных страховых взносов. График показывает поступление денежных средств в год за вычетом затрат и представлен в таблице 3.9.

Таблица 3.9 - Поступление денежных средств за вычетом затрат

Показатель	Ед.изм	Проект
Выручка от реализации	Тыс.руб	3933
Текущие затраты (в качестве инвестиций)	Тыс.руб	1902,26
Прибыль до налогообложения	Тыс.руб	2030,74
Налог на прибыль (доходы-расходы)15%	Тыс.руб	304,6
Налог на прибыль (доходы) 6%	Тыс.руб	235,98
Страховые взносы 30%	Тыс.руб	466,83
Чистая прибыль	Тыс.руб	1023,33

Довольно большие поступления по проекту, но данная ситуация вполне может измениться если в тендере начальная цена значительно упадет.

Расчет эффективности проектов. Любой инвестиционный проект имеет свою непосредственную привлекательность, которая быть оценена по ряду различных факторов и критериев:

- ситуация на рынке инвестиций;
- состояние финансового рынка;
- профессиональный интерес инвестора;
- финансовая состоятельность проекта;
- геополитические факторы и т.д.

На практике преобладают универсальные методы по оценке привлекательности инвестиционных проектов, дающие однозначный ответ:

- выгодно или невыгодно вкладывать деньги в данный проект;
- какой проект выбрать из нескольких вариантов [18].

Процесс инвестирования дает владельцу капитала уверенность в получении доходов в будущем, при отказе от выгод в настоящем. Как и любая методика оценки, так и оценка привлекательности проекта имеет недостатки и, в

частности, состоит из анализа предполагаемых вливаний инвестиций в проект и положительного денежного потока от его использования. Аналитик инвестиционного проекта должен оценивать, насколько предполагаемые результаты соответствуют заявленным требованиям по уровню доходности и сроку окупаемости.

Чтобы принять осознанное и аргументированное решение в пользу инвестиционного проекта инвестору необходимо знать, когда его затраты полностью будут возмещены, а также будет ли соответствовать уровень дополнительного дохода, ради которого инвестор вкладывает средства, той степени риска и неопределенности.

В процессе оценки привлекательности инвестиционного проекта обязательно учитываются инфляционные процессы, возможности инвестирования, необходимость обслуживания капитала, привлекаемого для финансирования [14].

После расчета всех затрат по проекту целесообразно рассчитать эффективность проекта и установить порог ниже которого участие в тендере рассматриваться не должно.

Для расчета дисконтированных показателей следует взять ставку дисконта, в данном случае она равна ставке по собственному капиталу – 20 %.

Net Present Value (NPV) (Чистая приведенная стоимость) — это разность между текущей стоимостью денежных поступлений от проекта и текущей стоимостью денежных выплат для получения инвестиций или на финансирование проекта, рассчитанная по фиксированной ставке дисконтирования. Иными словами - сумму, которую инвестор ожидает получить от проекта после того, как инвестиции окупятся [17].

Результаты расчетов показывают, сколько средств нужно было бы вложить сейчас для получения запланированных доходов, если бы ставка доходов была равна барьерной ставке (табл. 3.10., 3.11, 3.12.).

Таблица 3.10 - Расчет NPV для проекта

Показатель	Ед. изм.	1 год	2 год	3 год
Прибыль	Тыс.руб	1684	1684	1684
Ставка дисконтирования	%	20		
Инвестиционные затраты	Тыс.руб	1902,26		
NPV	Тыс.руб	6382,532		

Проект эффективен при заданных условиях, устойчив, NPV положителен, что характеризует проект с положительной точки зрения.

Помимо показателя NPV для инвестиционных проектов рассчитывается еще один показатель - внутренняя норма доходности –это такая норма прибыли, при которой NPV проекта равно нулю, или же это такая ставка дисконта, при которой дисконтированные доходы от проекта равны инвестиционным затратам. Внутренняя норма доходности определяет максимально приемлемую ставку дисконта, при которой инвестору интересно вкладывать средства в проект без потерь для собственника [15].

Сведем все данные в таблицу и определим запас по снижению цены тендера. Рассматривается получение дохода в размере 800 тыс.руб. ниже этой суммы предприятие браться за тендер не будет (табл. 3.11.).

Таблица 3.11 - Сводная таблица по проекту

Наименование	Ед. изм	Тендер
Цена тендера начальная	Тыс.руб.	11800
Ежегодные поступления от тендера (выручка от реализации)	Тыс.руб.	3933
Инвестиционные затраты	Тыс.руб.	1902,26
Чистая прибыль	Тыс.руб.	1023,33
Пороговое значение прибыли (безубыточный объем прибыли)	Тыс.руб.	800
Запас по снижению цены тендера	Тыс.руб.	223,33
Срок окупаемости проекта	год	1,85
Простая норма прибыли	%	0,53
Чистая приведенная стоимость по проекту, NPV	Тыс.руб.	6382,532
Индекс доходности инвестиций		1,54

В результат сводной таблицы видно, что у тендера есть запас по снижению цены тендера.

Большой запас по снижению означает, что у организации есть преимущество над другими поставщиками, и как правило, этот факт увеличивает вероятность победы в тендере.

Тендер имеет положительный NPV, что говорит об устойчивости проектов.

Анализ рисков проектов. Проектные риски характеризуются предполагаемым ухудшением результирующих показателей эффективности проекта, возникающим под воздействием неопределенности. Количественное измерение риска определяется изменением результатов показателей проекта: чистой приведенной стоимости (NPV), внутренней нормы доходности (IRR) и срока окупаемости (PB).

В настоящее время единой классификации рисков по проектам организаций не существует. Но выделяются следующие основные риски, которые присущи большинству проектов: маркетинговый риск, риск несоблюдения графика проекта, риск превышения бюджета проекта, общеэкономические риски. [15]

Для того чтобы оценить, насколько снижается эффективность инвестиционного проекта при неблагоприятном изменении данных факторов, был проведен анализ чувствительности проекта к изменению цены. Таким образом, рассмотрим увеличение и снижение инвестиционных затрат на 20 % (табл. 3.12.).

Таблица 3.12 – Анализ чувствительности инвестиционных затрат

Показатели	Инвестиционные затраты, тыс.руб	ЧДД (NPV), тыс.руб	Срок окупаемости, лет
Начальное значение	2594,6	5690,192	1,85
При снижении денежного потока на 20%	2075,68	4552,15	2,02
При увеличении денежного потока на 20%	3113,52	6828,23	3,04

Вывод – изменение ценового фактора оказывает существенное влияние на значение NPV, процент изменения колеблется, но даже снижение цены на 20% не сделало значение NPV отрицательным. Несмотря на существенное изменение проект будет считаться эффективным даже при изменении цены больше, чем на

20%. Это говорит о том, что была выбрана правильная ценовая политика, которая обеспечивает достаточный запас прочности для колебаний цены.

Проект имеет очень большие инвестиционные затраты.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Бизнес – планирование помогает предпринимателям обосновать принятие тех или иных решений в удобной структурированной форме, опираясь на результаты исследований, а также спрогнозировать результаты действий, спланированных в той или иной ситуации.

В ходе выпускной квалификационной работы была охарактеризована деятельность ООО «УралСпецКлимат», был проведен анализ рынка в РФ, где был показан общий объем поступающей продукции. Перспективы роста и развития есть.

В первой части работы были изучены теоретические основы разработки бизнес-плана.

Во второй части была проанализирована деятельность ООО «УралСпецКлимат». На рынке наблюдается усиление конкуренции и нестабильная экономическая ситуация.

В ходе выполнения третьей главы выпускной квалификационной работы были проведены расчеты экономической эффективности разработанного бизнес-плана.

Организация сравнительно не большая, насчитывает одиннадцать человек, работает на рынке стабильно. Планируется расширение организации, ее стратегическое развитие.

Финансовый анализ предприятия, характеризуется снижением доли внеоборотных активов по отношению к доле собственного капитала, что сказывается на финансовом положении компании.

Все коэффициенты ликвидности не соответствуют рекомендованным значениям на конец 2019 г., что свидетельствует о недостаточной неплатежеспособности предприятия.

В результате расчёта коэффициентов можно сказать, что ООО «УралСпецКлимат» работает недостаточно эффективно, так как за рассматриваемые периоды все финансовые показатели не достигают своего оптимального значения. Таким образом, организация не имеет достаточно ликвидных средств для погашения текущих обязательств.

Коэффициент автономии за анализируемый период снизился на 0,09 по отношению к предыдущему году. Коэффициент капитализации за анализируемый период снизился на 0,81, но соответствует нормальному значению, что говорит об удовлетворительной финансовой устойчивости предприятия.

Относительные коэффициенты на конец 2019 г., характеризующие финансовое состояние предприятия не соответствуют рекомендуемым значениям.

Рентабельность продаж, активов и собственного капитала за три года меняется, что свидетельствует, то о снижении эффективности деятельности предприятия, то о ее росте, что является положительной характеристикой в финансовом анализе.

Показатели деловой активности приобрели положительную характеристику, путем снижения периода оборачиваемости запасов, кредиторской задолженности, дебиторской задолженности.

Оценка эффективности проведения тендера показала, что тендер имеет запас для снижения цены тендера.

Тендер имеет положительный NPV, что говорит об устойчивости проекта.

Проект имеет очень большие инвестиционные затраты.

Материал для данной работы был собран непосредственно в организации.

Поставленная цель была выполнена в ходе практики, задачи были решены.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Правовые акты

1 Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ (ред. от 06.04.2015) / Опубликовано на Официальном интернет-портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>.

2 Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 № 4-ФЗ (ред. от 06.04.2015; изменения, внесенные Федеральным законом от 06.04.2015 № 82-ФЗ) / опубликован на Официальном интернет-портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>.

3 Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 № 117-ФЗ (ред. от 02.05.2015) / Опубликовано на Официальном интернет-портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>.

4 Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 06.04.2015) / Опубликовано на Официальном интернет-портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>.

5 Федеральный закон: Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений: принят Гос. Думой 25.02.1999 № 39-ФЗ (ред. от 28.12.2013) / Опубликовано на Официальном интернет-портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>.

6 Федеральный закон: Об обществах с ограниченной ответственностью: принят Гос. Думой 14.01.1998 № 14-ФЗ (ред. от 04.04.2015) / Опубликовано на Официальном интернет-портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>.

7 ФЗ о контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд от 05.04.2013 № 44-ФЗ/Опубликован на официальном интернет-портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>.

8 Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов: утв. Минэкономки РФ, Минфином РФ, Госстроем РФ 21.06.1999 № ВК 477 / Опубликовано на Официальном интернет-портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>.

Книги и статьи

9 Багиев, Г.Л. Маркетинг: Учебник для вузов / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Анн. – СПб.: Питер, 2015. – 736 с.

10 Баринов, В.А. Экономика фирмы: стратегическое планирование: Учебное пособие / В.А. Баринов. – М.: КНОРУС, 2014. – 240 с.

11 Басовский, Л.Е. Стратегический менеджмент: учебник / Л.Е. Басовский. - М.: ИНФРА-М, 2015.

12 Бекирова, О.Н., Агафонова, М.С., Плетнев, А.А. Особенности бизнес планирования для малого предпринимательства // Международный студенческий научный вестник. – 2015. – № 4-2. – С. 213-214

13 Белоусов, В. Е., Комлева, И. В., Поцбенева, И. В. Модели управления тендерными рисками проектной организации // Вестник Воронежского государственного технического университета. – 2016. - Т. 7. - № 8. - С. 194-198.

14 Бердникова, Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учеб. Пособие / Т.Б. Бердникова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 215 с.

15 Бизнес-план инвестиционного проекта. Современная практика и документация: учебное пособие / под ред. В.М. Попова.- 5-е изд., перераб. и доп.- М.: Финансы и статистика, 2018. – 432 с.

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

15 Голубева, Е. А. Проблемы и риски в области государственных закупок //2017. № 2 (28). С. 154-160.

16 Голубков, Е. П. Основы маркетинга / Е.П. Голубков. – М.: Финпресс, 2017. –356 с.

- 17 Либерман, И.А. Управление затратами / И.А. Либерман. – Москва: ИКЦ «МарТ», Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 2006. – 624 с.
- 18 Кожух, И.О. Практикум по экономической оценке инвестиций: Учебное пособие / И.О. Кожух. – 2-е изд. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2015. – 148 с.
- 19 Нешитой, А.С. Инвестиции: учебник / А.С. Нешитой.– М.: Дашков и Ко, 20017 – 371 с.
- 20 Орлова, Е. Р. Бизнес – план: методика составления и анализ типовых ошибок / Е. Р. Орлова. – 6-е изд., стер. – Москва: Омега – Л, 2012. – 160 с.
- 21 Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник / Г.В. Савицкая. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 425 с.
- 22 Стрекалова, Н.Д. Бизнес-планирование: Учебное пособие / Н.Д. Стрекалова. – СПб.: Питер, 2016. – 352 с.
- 23 Трубочкина, М.И. Управление затратами предприятия: Учебное пособие / М.И. Трубочкина. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 218 с.
- 24 Уткин, Э.А. Бизнес-план компании / Э.А Уткин. - М.: Изд-во «ЭКМОС», 2015.-214 с.
- 25 Управление проектами: Учебное пособие / под ред. проф. В.Л. Попова. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 336 с.
- 26 Финансовый менеджмент / под ред. Е.С. Стояновой, М.: Перспектива, 2014. – 420 с.
- 27 Чапех, В.И. Инвестиционная привлекательность России: Учебное пособие / В.И. Чапех. – Ростов н/д.: Феникс, 2017. – 252 с.
- 28 Черняк, В.З. Бизнес-планирование: учебник для вузов / В.З. Черняк. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 470 с.
- 29 Шеремет, А. Д. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций / А.Д. Шеремет, Е.В. Негашев. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 237 с.

30 Морощкин В. А. Бизнес-планирование: учебное пособие / В. А. Морощкин, В. П. Буров. — М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2016. — 256 с. — (Профессиональное образование).

31 Шуляк, П.Н. Финансы предприятий / П.Н. Шуляк. – М.: ИД Д и К – 2017. - 130 с.

Internet-источники

- 32 <https://www.rbc.ru/finances/26/03/2020/5e7c8a129a79477925c2ac75>
Кредитование предприятий ВТБ и Сбербанк при поддержке ЦБ.
- 33 <https://focus.kontur.ru/>. Платный Интерфейс.
- 34 <http://clearspending.ru/> Госзатраты.
- 35 <http://www.zakupki.gov.ru> ЕИС – единая информационная система.
- 36 https://bbnt.ru/company/7415071234_ooo_usk_B2BNET деловая сеть

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Реестр документов по 44 ФЗ

Для того чтобы принять участие в розыгрыше тендера, необходимо подготовить пакет документов:

Заявка на участие, оформляемая согласно типовому образцу в составе конкурсной документации по 44 ФЗ;

Выписка из ЕГРЮЛ или ее заверенная нотариально копия – не старше 6 месяцев на момент подачи заявки;

Документы, подтверждающие полномочия участника тендера – это может быть Устав предприятия, протокол заседания, на котором был избран директор компании-участника, либо нотариально заверенная доверенность на представителя директора;

Заверенные копии учредительных документов;

Декларацию за прошедший год;

Копии контрактов или иные документы, свидетельствующие о соответствии участника требованиям, заявленным со стороны организатора;

Сертификат банковской гарантии;

Коммерческое предложение;

В случае, когда речь идет о строительном или ином сложном производственном тендере, коммерческую часть заявки необходимо подкреплять техническими аспектами. Это может быть мини-проект, эскиз, технические характеристики и др.

Общие правила оформления документации по 44 ФЗ

Следуя норме Федерального Закона №44 «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд», заявку на участие в тендере можно подать как в письменном виде (в бумажном запечатанном конверте), так и в электронном

варианте. Последняя форма становится единственно возможной, когда речь идет о федеральных площадках и крупных тендерах всероссийского масштаба.

Если говорить о письменной заявке, то основное правило ее проведения заключается в том, что она должна быть прошита и зарегистрирована, запечатана в конверт. К заявке прилагается опись приложенных к ней документов. Впрочем, последнее нужно подавать и при электронном проведении тендеров. Разница здесь будет лишь в том, что при подачи электронной заявки, потребуется ЭП (электронная подпись).

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Отчет о финансовых результатах

Таблица Б.1 – Отчет о финансовых результатах ООО «УралСпецКлимат» за 2017-2019 гг., тыс. руб.

Наименование показателя	Код	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Выручка	2110	9873	7604	9202
Себестоимость продаж	2120	9651	6380	5581
Валовая прибыль (убыток)	2100	222	1224	3621
Коммерческие расходы	2210	0	0	0
Управленческие расходы	2220	0	726	3109
Прибыль(убыток) от продаж	2200	222	498	512
Проценты к получению	2320	0	0	0
Проценты к уплате	2330	0	0	0
Прочие доходы	2340	22	124	1909
Прочие расходы	2350	0	406	2251
Прибыль(убыток) до налогообложения	2300	244	216	170
Текущий налог на прибыль	2410	49	45	49
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	0	-2	-3
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	0	0	-28
Изменение отложенных налоговых активов	2450	0	0	0
Прочее	2460	24	-1	-4
Чистая прибыль (убыток)	2400	171	170	89

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Анализ состава активов

Таблица В.1 – Анализ состава активов ООО «УралСпецКлимат» за 2017-2019 гг., тыс. руб.

Активы	Код строки баланса	Остатки по балансу, тыс. руб.				
		На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2019 г.	Изменение 2018г. к 2017 г.	Изменение 2019 г. к 2018 г.
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ						
Нематериальные активы	1110	0	0	0	0	0
Результаты исследований и разработок	1120	0	0	0	0	0
Основные средства	1150	175	700	244	525	-456
Доходные вложения в материальные ценности	1160	0	0	0	0	0
Финансовые вложения	1170		0	0	0	0
Отложенные налоговые активы	1180	0	0	0	0	0
Прочие внеоборотные активы	1190	0	0	0	0	0
Итого по разделу I	1100	175	700	244	525	-456
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ						
Запасы	1210	174	937	3495	763	2558
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	12	17	6	5	-11
Дебиторская задолженность	1230	1060	2670	5196	1610	2526
Финансовые вложения	1240	0	0	0	0	0
Денежные средства	1250	472	61	291	-411	230
Прочие оборотные активы	1260	0	109	8	109	-101
Итого по разделу II	1200	1848	3794	8996	1946	5202
БАЛАНС	1600	2023	4494	9240	2471	4746

ПРИЛОЖЕНИЕ Г
Анализ структуры активов

Таблица Г.1 – Анализ структуры активов ООО «УралСпецКлимат» за 2017-2019 гг., тыс. руб.

Активы	Код строки баланса	Структура активов, %				
		На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2019 г.	Изменение 2018 г. к 2017 г.	Изменение 2019 г. к 2018 г.
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ						
Нематериальные активы	1110	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Результаты исследований и разработок	1120	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Основные средства	1150	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00
Доходные вложения в материальные ценности	1160	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Финансовые вложения	1170	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Отложенные налоговые активы	1180	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Прочие внеоборотные активы	1190	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Итого по разделу I	1100	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ						
Запасы	1210	9,42	24,70	38,85	15,28	14,15
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	0,65	0,45	0,07	-0,20	0,00
Дебиторская задолженность	1230	0,00	70,37	57,76	70,37	0,00
Финансовые вложения	1240	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Денежные средства	1250	25,54	1,61	3,23	-23,93	1,63
Прочие оборотные активы	1260	0,00	2,87	0,09	2,87	-2,78
Итого по разделу II	1200	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00
БАЛАНС	1600	109,47	118,45	102,71	8,98	-15,74

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Анализ состава пассивов

Таблица Д.1 – Анализ состава пассивов ООО «УралСпецКлимат» за 2017-2019 гг., тыс. руб.

ПАССИВ	Код	Остатки по балансу, тыс. руб.			Изменение	
		На 31 декабря 2017	На 31 декабря 2018	На 31 декабря 2019	2018 г. к 2017 г.	2019 г. к 2018 г.
III КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ						
Уставный капитал	1310	10	10	10	0	0
Собственные акции, выкупленные у акционеров (-)	1320	0	0	0	0	0
Переоценка внеоборотных активов	1340	0	0	0	0	0
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	0	0	0	0	0
Резервный капитал	1360	0	0	0	0	0
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	692	863	952	171	89
Итого по разделу III	1300	702	873	962	171	89
IV ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА						
Займы и кредиты	1410	0	0	0	0	0
Отложенные налоговые обязательства	1420	0	0	28	0	28
Резервы под условные обязательства	1430		0	0	0	0
Прочие долгосрочные обязательства	1450	0	448	0	448	-448
Итого по разделу IV	1400	0	0	28	0	28
V КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА						
Заемные средства	1510	0	0	0	0	0
кредиторская задолженность	1520	1321	3173	8251	1852	5078
Доходы будущих периодов	1530	0	0	0	0	0
Оценочные обязательства	1540	0	0	0	0	0
Прочие обязательства	1550	0	0	0	0	0
Итого по разделу V	1500	1321	7142	8851	5821	1709
БАЛАНС	1700	2023	4494	9241	2471	4747

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Анализ структуры пассивов

Таблица Е.1 – Анализ структуры пассивов ООО «УралСпецКлимат» за 2017-2019 гг., тыс. руб.

ПАССИВ	Код	Структура пассивов, %			Изменение	
		На 31 декабря 2017	На 31 декабря 2018	На 31 декабря 2019	2018 г. к 2017 г.	2019 г. к 2018 г.
III КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ						
Уставный капитал	1310	0,49%	0,22%	0,11%	-0,27%	-0,11%
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	34,21%	19,20%	10,30%	-15,00%	-8,90%
Итого по разделу III	1300	34,70%	19,43%	10,41%	-15,28%	-9,02%
IV ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА						
Займы и кредиты	1410	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Отложенные налоговые обязательства	1420	0,00%	0,00%	0,30%	0,00%	0,30%
Резервы под условные обязательства	1430	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Прочие долгосрочные обязательства	1450	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Итого по разделу IV	1400	0,00%	0,00%	0,30%	0,00%	0,30%
V КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА						
Заемные средства	1510	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
кредиторская задолженность	1520	65,30%	70,61%	89,29%	5,31%	18,68%
Доходы будущих периодов	1530	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Оценочные обязательства	1540	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Прочие обязательства	1550	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Итого по разделу V	1500	65,30%	70,61%	89,29%	5,31%	18,68%
БАЛАНС	1700	100,00%	90,03%	100,00%	-9,97%	9,97%

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Показатели финансовой устойчивости

Таблица Ж.1 – Относительные показатели финансовой устойчивости
ООО «УралСпецКлимат» за 2017-2019 гг., тыс. руб.

Наименование коэффициентов	Порядок расчета	На 31 декабря 2017	На 31 декабря 2018	На 31 декабря 2019	Изменение 2018 г. к 2017 г.	Изменение 2019 г. к 2018 г.
1. Имущество предприятия	(стр.1600)	2023	4494	9240	2471	4746
2. Реальный собственный капитал	стр.1300 + стр.1530 + стр.1540	702	873	962	171	89
3. Заемные средства всего:	IVp + Vp - стр.1530 - стр.1540	1321	7142	8879	5821	1737
в.ч. 3.1 Долгосрочные кредиты и займы	стр.1400	0	448	28	448	-420
3.2 Краткосрочные кредиты и займы (стр. 1510)	стр.1510	0	0	0	0	0
3.3 Кредиторская задолженность и прочие активы	стр.1520 + стр.1550	1321	3173	8251	1852	5078
4. Внеоборотные активы и долгосрочная дебиторская задолженность	стр. 1100	175	700	244	525	-456
5. Наличие собственных оборотных средств	2п-4п	527	173	718	-354	545
6. Запасы с НДС	стр.1210 + стр.1220	186	954	3501	768	2547
7. Денежные средства, Краткосрочные финансовые вложения, дебиторская задолженность и прочие активы	стр.1250 + стр.1240 + стр.1230 + стр.1260	1662,00	2840	5495	1178	2655

Окончание таблицы Ж.1

Окончание приложения Ж

8. Коэффициент автономии $\geq 0,5$	2п/1п	0,35	0,19	0,10	-0,15	-0,09
9. Коэффициент маневренности собственного капитала $\geq 0,5$	5п/2п	0,75	0,20	0,75	-0,55	0,55
10. Коэффициент обеспеченности запасов собственными источниками $\geq 0,6-0,8$	5п/6п	2,83	0,18	0,21	-2,65	0,02
11. Коэффициент соотношения заемных и собственных средств ≤ 1	3п/2п	1,88	8,18	9,23	6,30	1,05
12. Коэффициент кредиторской задолженности	Кредиторская задолженность/заемные средства	0,65	0,71	0,89	0,05	0,19
13. Коэффициент прогноза банкротства	6п + 7п - 3.2п - 3.3)/1п	0,26	0,14	0,08	-0,12	-0,06