

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

---

Институт электронного обучения  
Специальность 080507 Менеджмент организации  
Кафедра Менеджмента

**ДИПЛОМНАЯ РАБОТА**

**Планирование финансово-хозяйственной деятельности предприятия**

УДК 658.8.012:658.14

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3301	Кузнецова Анжелика Игоревна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Фигурко Аркадий Альбертович			

**КОНСУЛЬТАНТЫ:**

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Феденкова Анна Сергеевна			

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Татьяна Викторовна			

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Зав. Кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Менеджмента	Чистякова Наталья Олеговна	Кандидат, экономических наук		

Томск - 2016г.

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
 федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
 высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
 ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения  
 Специальность 080507 Менеджмент организации  
 Кафедра\_Менеджмена

УТВЕРЖДАЮ:  
 Зав. кафедрой  
Чистякова Н.О.  
 (Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

## ЗАДАНИЕ

**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

**Дипломной работы**

(бакалаврской работы, дипломной работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
3-3301	Кузнецова Анжелика Игоревна

Тема работы:

<b>Планирование финансово-хозяйственной деятельности предприятия</b>	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	№ 1588 /с от 26.02.2016

Срок сдачи студентом выполненной работы:	24.05.2016
--	------------

### ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

<p><b>Исходные данные к работе</b>  <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Учебная литература.</li> <li>2. Статьи в периодических изданиях.</li> <li>3. Отчет по преддипломной практике.</li> <li>4. Отчетность ООО «Мастерофь».</li> <li>5. Данные предоставленные ООО «Мастерофь».</li> <li>6. Аналитические обзоры из сети Интернет.</li> </ol>
<p><b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b>  <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Теоретические основы финансового планирования.</li> <li>2. Планирование финансово-хозяйственной деятельности ООО «Мастерофь».</li> <li>3. Разработка стратегии по расширению бизнеса ООО «Мастерофь».</li> <li>4. Социальная ответственность компании.</li> </ol>
<p><b>Перечень графического материала</b>  <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Диаграммы по результатам анализа финансово-хозяйственной деятельности</li> </ol>
<p><b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b></p>	

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Фигурко Аркадий Альбертович			29.02.2016

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3301	Кузнецова Анжелика Игоревна		29.02.2016

## Оглавление

Реферат.....	5
Введение.....	6
1. Теоретические основы финансового планирования на предприятии.....	7
1.1 Сущность финансового планирования.....	7
1.2 Методы и принципы финансового планирования .....	13
1.3 Классификация финансовых планов.....	22
1.4. Основные этапы финансового планирования.....	27
2. Планирование финансово-хозяйственной деятельности предприятия...	35
2.1 Характеристика деятельности предприятия.....	35
2.2 Характеристика видов деятельности предприятия.....	38
2.3 Место предприятия в отрасли.....	40
2.4 Характеристика технологий, процессов и оборудования .....	45
2.5 Организация производства, труда и управления на предприятии.....	46
2.6 Экономическая деятельность предприятия.....	47
2.7 Планирование результатов текущей деятельности предприятия.....	49
3. Разработка стратегии по расширению бизнеса	64
3.1 Актуальность разработки сервисного предприятия, по техническому обслуживанию и ремонту оборудования для гостиниц и ресторанов.....	64
3.2 Виды ремонтируемого оборудования.....	66
3.3 Расчет объема реализации услуг, предоставляемых СЦ.....	67
3.4 Расчет численности рабочих.....	71
3.5 Расчет калькуляции себестоимости ремонта техники.....	75
4. Социальная ответственность компании.....	83
Заключение.....	94
Список используемых источников.....	97

## Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит: 101 страницы, 14 рисунков, 41 таблицы, 25 использованных источников.

*Ключевые слова:* СЕРВИСНЫЙ ЦЕНТР, РЕМОНТ, ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ, ОБОРУДОВАНИЕ, СЕРВИСНЫЕ УСЛУГИ, СПЛИТСИСТЕМА, ХОЛОДИЛЬНАЯ ТЕХНИКА.

В работе на примере сервисного центра ООО Мастерофь рассматривается организация и планирование финансово-хозяйственной деятельности предприятия

Объектом исследования является сервисный центр по ремонту бытовой техники и электронике, в планах которого техническое обслуживание кухонной и холодильной техники, а также систем вентиляции для гостиниц и ресторанов.

Целью является ознакомление с деятельностью предприятия по следующим направлениям:

1. Краткая характеристика предприятия.
2. Анализ финансового состояния предприятия.
3. Планирование результатов текущей деятельности предприятия.
4. Разработка стратегии по расширению.

Результатом выпускной работы является, разработка проекта сервисного центра, обеспечивающего сервис оборудования для ресторанов и гостиниц по обеспечению гарантийного и послегарантийного ремонта и обслуживания техники, а также монтаж и установку техники.

Данная тема дипломного проекта является актуальной, так как при внедрении предлагаемых мероприятий результат увеличится объем обслуживаемого оборудования.

Практическая значимость: изученные материалы по дипломной работе могут быть использованы в целях совершенствования процесса планирования на предприятии.

## **Введение**

Целью работы является изучение системы планирования, ее сущности.

В задачи выпускной работы входит ознакомление с деятельностью предприятия по следующим направлениям:

1. Краткая характеристика предприятия.
2. Анализ финансового состояния предприятия.
3. Планирование результатов текущей деятельности предприятия.
4. Разработка стратегии по расширению.

При написании работы использовались следующие источники: нормативно-правовая база в области организации деятельности предприятия и бухгалтерского учета; отчетность (внешняя и оперативная); уставные документа предприятия (Устав, Учредительный договор).

Работа написана на примере предприятия сферы бытовых услуг ООО «Мастерофь», которое специализируется на ремонте бытовой техники.

Основные виды деятельности сервисного центра: ремонт крупной бытовой техники личного пользования, ремонт вычислительной техники, ремонт аудио- и телеаппаратуры.

Специалистами сервисного центра производится сервисное обслуживание любой степени сложности изделий импортного производства, а так же отечественных производителей.

Компания по праву гордится тем, что является передовым сервисным центром. Это результат труда всего коллектива, и в первую очередь высококвалифицированных мастеров. Профессионализм, чувство такта, стремление помочь людям – вот качества, присущие сотрудникам компании.

Компания не бросает своих клиентов на полпути. Миссия компании: «Если мы беремся – мы гарантируем качественно выполненную услугу по приемлемой цене».

# **1 Теоретические основы финансового планирования на предприятии**

## **1.1. Сущность финансового планирования**

Устойчивая работа организации в условиях рынка не существует не используя современные методы финансового управления. Основным направлением увеличения эффективности совершенствование финансового планирования внутри фирмы и контроля. Практический отечественный и зарубежный опыты показывают, что проблемы совершенствования финансового планирования на микроуровне продолжают оставаться актуальными. Планирование делает стабильным деятельность организаций в условиях непредсказуемых рыночных отношений. Разработка и внедрение финансовых планов и бюджетов организациями занимает важнейшее место в системе мер по стабилизации их денежного потока. Дальше определим и рассмотрим основные понятия, которые связаны с финансовым планированием.

Финансовый план - это плановый обобщенный документ, отражающий расходование и поступление денежных средств на периоды: текущий (до одного года) и долгосрочный (больше одного года). Этот план нужен для получения качественного прогноза будущих потоков денежных средств. Этот документ предполагает составление капитальных и текущих бюджетов, также прогнозирование финансовых ресурсов на 1 или 3 года. Еще совсем недавно в России такой план составлялся в форме баланса доходов и расходов (если на год, то с поквартальной разбивкой) [2, с.98].

Отметим, что по определению С. Майерса и Р. Брейли, финансовое планирование - это процесс, который включает следующее [3, с.126]:

1. Анализ возможности текущего финансирования и инвестиционных возможностей, которыми располагает организация;
2. Прогнозирование последствий решений, принятых;
3. Обоснование выбора варианта из целого ряда всевозможных решений для окончательного включения его в план;

4. Оценку соответствия результатов, которые достигнуты организацией, и установлены в финансовом плане.

Также подчеркнем, что в основе прогнозирования стоит - наиболее вероятные результаты и события. Специалисты, которые разрабатывают план должны в процессе планирования предусматривать как оптимистические варианты развития событий, так и пессимистические. По мнению указанных выше авторов, планирование финансов призвано не минимизировать риски, а наоборот, сам этот процесс и включает планирование этих рисков – какие отвергнуть, а какие стоит принять.

Такие авторы как Ф. Ли Ченг и Д. И. Финнерти финансовое планирование определяют, как процесс, который анализирует дивидендную, финансовую и инвестиционную политики, а также прогноз их результатов, и воздействие данных результатов на экономическое окружение организаций и принятие решения о допустимом уровне риска и выборе проектов [3, с.132].

Большой опыт большинства успешных организаций стран с развитой промышленностью говорит о том, что в условия жесточайшей конкуренции планирование финансово-хозяйственной деятельности является важным и необходимым условием их выживания, процветания и экономического роста, а также успешного осуществления принятой стратегии развития организации. Так и есть, если стратегия организации является принципиальной установкой развития его в будущем, то планирование представляет из себя определение более оптимальных путей производства и реализации продукции и услуг, потому как в нем происходит увязка ресурсов, потенциал организации и с целями его развития во временном периоде, так и со способами достижения [4, с.147]. В условиях неопределенности экономического развития, присутствие жесткой конкуренции и рисков, которые определяют рыночную экономику, планирование становится единственным условием, которое носит определенную устойчивость, когда осуществляется производственно-хозяйственная деятельность организации. Таким образом, именно планирование позволяет организации основываясь на внутренних

возможностях, которые имеются у фирмы, рассчитывать нужную организовывать производство и реализацию продукции с учетом всех необходимых изменений, которые происходят в хозяйственной среде. Так, высокоэффективное управление финансами организации возможно только при планировании всех финансовых ресурсов, их источников отношений хозяйствующего субъекта. Также планирование только в том случае будет высокоэффективным, при осуществлении таких требований как:

1. Планирование должно ответить на вопросы: что, как и когда может произойти?

2. Исполнение той альтернативы, которую мы выбрали для организации и ее будущего развития, должно осуществляться на основе принятых сегодня решений.

3. Планирование - это непрерывный процесс принятия решений, в результате которого устанавливается и уточняется цель и задачи развития организации в связи с изменениями, которые происходят вокруг него, и определяются для их выполнения ресурсы.

4. Планирование нужно осуществлять по принципу, по которому работа организации будет рентабельной и обеспечит денежные поступления и прибыль в таком объеме, который будет удовлетворять заинтересованные в результате работники организации и группы лиц - собственников, акционеров, учредителей, государство и т.д.

5. Определение факторов производства и задач из-за характерных различий, вытекающих из отдельных направлений деятельности фирмы, разделяют планирование на краткосрочное и долгосрочное.

Из принятых решений значение нескольких распространяется на весьма длительную перспективу. К этому относятся, например, решения в таких областях, как покупка основного капитала, обозначение ассортимента выпускаемой продукции, кадровая политика. Данные решения характеризуют деятельность организации намного лет вперед и имеют свое отражение в долгосрочных планах, бюджетах, где детализация не высокая. Долгосрочные

планы представляют собой некую рамочную конструкцию, а ее основными элементами будут краткосрочные планы. Одновременно вопросы, которые касаются текущего обеспечения компании материалами и сырьем, платы за воду, энергию, нужно рассматривать на краткосрочный период.

Отметим, что основной *целью финансового планирования* является определение всевозможных объемов финансовых ресурсов, капитала и резервов в основе планирования финансовых показателей и соответствующих направлений их расходования в плановом периоде [5, с.73].

Также в зависимости от этапа жизненного цикла компании, ее финансового состояния, стратегических установок и других факторов целью финансового планирования могут стать максимизация прибыли, максимизация продаж, максимизация собственности владельцев компании.

Заметим, что в российских организациях использование финансового планирования ограничивается действием нескольких факторов, а именно:

- весьма высокая степень неопределенности на российском рынке, которая связана с масштабными изменениями во всех сферах общественной жизни;
- отсутствие результативной нормативно-правовой базы российского бизнеса;
- лишь маленькая доля организаций, которые располагают денежными возможностями для реализации серьезных финансовых разработок. Эффективное финансовое планирование в этих условиях под силу только большим организациям, которые располагают значительными средствами для привлечения высококвалифицированных специалистов, которые способны будут проводить масштабную плановую работу.

В организациях используют, в основном, краткосрочное планирование, и имеют дело с плановым периодом, который равен году. Этот факт объясняется тем, что за период данной протяженности, предположительно, происходят все сезонные колебания состояния рынка. Годовой бюджет или план по времени можно разделить на месячные или квартальные бюджеты.

Следующим образом можно выявлять основные стратегические задачи бизнеса [5, с.124]:

- узнавать, что хотят конкретные потребители;
- удовлетворять их потребности;
- получать прибыль.

В организациях роль финансового плана в том, что он:

- представляет ориентиры, соответственно которым организация намерена действовать;
- предоставляет возможность в условиях конкуренции определить жизнеспособность проекта;
- является важным инструментом в получении поддержки от внешних инвесторов.

Большие возможности для проведения эффективного финансового планирования имеют крупные компании. Они располагают весьма достаточными финансовыми средствами для привлечения высококвалифицированных специалистов, которые обеспечивают проведение плановой работы в широких масштабах в области финансов.

Отметим, что в небольших организациях, обычно, для этого нет средств, хотя и потребность в финансовом планировании больше, чем у больших предприятий. Небольшие организации чаще нуждаются в привлечении заемных средств для обеспечения своей же хозяйственной деятельности, в то же время как внешняя среда у этих организаций меньше поддается контролю и больше агрессии. И следствие этого - будущее мелкой организации более неопределенно и непредсказуемо [6, с.112].

Практика хозяйствования в условиях рыночной экономики создала определенный подход к планированию развития отдельной компании в интересах её владельцев, а также учитывая реальную обстановку на рынке.

*Основные задачи планирования финансов:*

- 1) Обеспечение нужными финансовыми ресурсами производственной, инвестиционной и финансовой деятельности;
- 2) Определение пути эффективного вложения капитала, оценка степени правильного его использования;
- 3) Выявление внутренних хозяйственных резервов увеличения прибыли организации за счет экономного использования денежных средств;
- 4) Назначение правильных финансовых отношений с бюджетом, контрагентом и банком;
- 5) Соблюдение интересов акционеров, а также других инвесторов;
- 6) Наблюдение за финансовым состоянием компании, платежеспособностью и кредитоспособностью организации.

Определим, что финансовый план назначен обеспечивать финансовыми ресурсами предпринимательский план хозяйствующего субъекта. А также оказывать большое влияние на экономику компании, это обусловлено целым рядом обстоятельств. Во-первых, в финансовом плане происходит оценка намеченных затрат с целью осуществления деятельности с возможностями и в результате корректировки достигается материально-финансовая сбалансированность [6, с.143].

Во-вторых, статьи финансового плана повязаны с экономическими показателями работы компании, также связаны с основными разделами предпринимательского плана - это производство продукции и услуг, повышение эффективности производства, научно-техническое развитие, усовершенствование производства и управления, прибыль и рентабельность, экономическое стимулирование, материально-техническое обеспечение, кадры и труд т.п. Получаем что, финансовое планирование оказывает воздействие на каждую сторону деятельности компании выбирая при этом объекты финансирования, направление финансовых средств и способствует правильному и рациональному использованию материальных, трудовых и денежных ресурсов.

Подчеркнем, что нужно принимать решение заранее разрабатывая финансовый план на следующий период, до начала деятельности в этот период. В этом случае присутствует огромная вероятность того, что разработчику плана хватит времени для анализа и определения альтернативных предложений, чем когда решения принимаются в последний момент.

Моделирование и планирование дальнейшей деятельности компании носит немного абстрактный характер из-за непредсказуемости ряда внешних факторов, но предоставляет возможность учесть те изменения, которые на первый взгляд не всегда очевидны [8, с.224].

## **1.2. Методы и принципы финансового планирования**

Расчет финансовых показателей производят при помощи определенных методов планирования. Ниже представим следующие методы планирования финансовых показателей [9, с.211]:

- 1) Нормативный;
- 2) Расчетно-аналитический;
- 3) Балансовый;
- 4) Оптимизации плановых решений;
- 5) Экономико-математическое моделирование;
- 6) Коэффициентный метод определения величины доходов и расходов;
- 7) Метод дисконтированных денежных потоков;
- 8) Метод многовариантности расчетов.

Отметим, что самым распространенным методом расчета финансовых плановых показателей является нормативный метод. Дадим оценку данному методу.

1) Нормативный метод планирования финансовых показателей выражается в том, что на основе загодя установленных норм и технико-экономических нормативов рассчитывается потребность организации в финансовых ресурсах и их источниках. Данным нормативом является ставки

налогов, ставки тарифных взносов и сборов, нормы амортизационных отчислений, нормативы потребности в оборотных средствах и т.п.

Также в финансовом планировании применяется система норм и нормативов, которая включает в себя:

- федеральные нормативы;
- местные нормативы;
- отраслевые нормативы;
- республиканские (краевые, областные) нормативы;
- нормативы хозяйствующего субъекта.

Отметим, что едиными для всей территории России являются *Федеральные нормативы Российской Федерации*, для всех отраслей и хозяйствующих субъектов [17, с.113]. К этому нормативу относятся - ставки федеральных налогов, ставки тарифных взносов на государственное социальное страхование, нормы амортизации отдельных видов основных фондов и т.п. Республиканские и местные нормативы действуют в отдельных регионах России [17, с.131]. Речь идет о ставках местных и республиканских налогов, тарифных сборов и взносов и т.п.

Далее подчеркнем, что нормативы отраслевые действуют по группам организационно-правовых форм хозяйствующего субъекта - акционерные общества, мелкие организации и т.д. или в масштабе отдельных отраслей. К которым относятся нормы льгот по налогообложению, нормы предельных уровней рентабельности компаний, которые являются монополистами, также крайние нормы отчислений в резервный фонд, нормы отчислений амортизационных отдельных видов основных фондов и пр.

Определим, что нормативы организации – это нормативы, которые разработаны самой организацией и используются ей с целью урегулирования производственно - торговым процессом и финансовой деятельности. А также используются для контроля за использованием финансовых средств и других целей для эффективного вложения капитала. Отметим, что к данным нормативам относятся норма потребности в оборотных средствах, которые

всегда находятся в распоряжении организации, нормы запасов товаров, сырья, тары, нормы кредиторской задолженности, нормы отчислений в ремонтный фонд и т.п. Нормативный метод планирования является одним из самых простых методов. Так, допустим, зная норматив и объемный показатель, можно очень легко и просто рассчитать плановый показатель.

2) Далее рассмотрим, *расчетно-аналитический метод планирования финансовых показателей*, который выражается в том, что на основе анализа достигнутой величины финансового показателя, который принимается за базу, и индексов изменения в плановом периоде рассчитывается плановая величина этого показателя [9, с.234]. Данный метод планирования возможно использовать только тогда, когда нет технико-экономических нормативов, и взаимная связь установлена косвенно между показателями, на основе анализа их динамики и связей. Отметим, что экспертная оценка лежит в основе данного метода (рисунок 1).

Расчетно-аналитический метод удобно применять, когда заранее планируется сумма прибыли и доходов, также определение величины отчислений от прибыли в фонд накопления, потребления, резервный, по отдельным видам использования финансовых ресурсов и т.п.



Рисунок 1 – Схема расчётно-аналитического метода планирования

3) Далее рассмотрим *балансовый метод планирования финансовых показателей*, который заключается в том, что с помощью метода построения балансов достигается соединение уже имеющихся в наличии финансовых ресурсов и фактической потребности в них. Этот метод используется при планировании потребности поступлений средств в финансовые фонды – фонд потребления, фонд накопления, распределение прибыли и др. [9, с.227].

Таким образом, балансовая увязка по денежным фондам представлена следующим образом:

$$O_n + П = Р + O_k, \text{ где}$$

$O_n$  – остаток средств фонда на начало планового периода, тыс. руб.;

$П$  – поступление средств в фонд, тыс. руб.;

$Р$  – расходование средств фонда, тыс. руб.;

$O_k$  – остаток средств на конец планового периода, тыс. руб.

4) Далее представим *метод оптимизации плановых решений, который* заключается в разработке нескольких вариантов плановых расчётов, для того, чтобы выбрать из них самый оптимальный. Таким образом, происходит выбор по критериям, которые могут быть следующие, приведем их ниже:

1. По минимуму приведенных затрат;

$$И + E_n * K = \min,$$

где  $И$  – текущие затраты, тыс. руб.;

$K$  – единовременные затраты, тыс. руб.;

$E_n$  – нормативный коэффициент эффективности капитальных вложений.

На данный момент нормативный коэффициент капитальных вложений установлен в размере 0,16, это соответствует нормативному сроку окупаемости 6,7 года.

2. По максимуму приведенной прибыли;

$$И + E_n * K = \max,$$

где  $П$  – прибыль, тыс. руб.

3. По максимуму дохода на уровень вложения капитала;

4. По минимуму продолжительности одного оборота в днях, то есть скорость оборота капитала – по максимуму;

5. По минимуму финансовых потерь, или по минимуму финансового риска.

5) Теперь рассмотрим *экономико-математическое моделирование в планировании финансовых показателей, которое* выражается в том, что оно позволяет найти количественное выражение взаимных связей между

финансовыми показателями и факторами, которые их определяют [10, с.146]. Отметим, что эта связь определяется через экономико-математическую модель. Определим, что экономико-математическая модель представляет собой весьма точное математическое описание экономического процесса, т.е. представление факторов, которые определяют структуру и закономерности изменений данного экономического явления при помощи математических символов и приемов – неравенств, уравнений, таблиц и т.д. Заметим, что входят в модель только главные факторы.

Отметим, что может выстраиваться модель по функциональной или корреляционной связи. Функциональная связь определяется уравнением следующего вида, приведенного ниже:

$$Y = f(x), \text{ где}$$

$Y$  – показатель;

$x$  – факторы.

Алгоритм разработки планового показателя приведен в виде следующей схемы (рисунок 2).

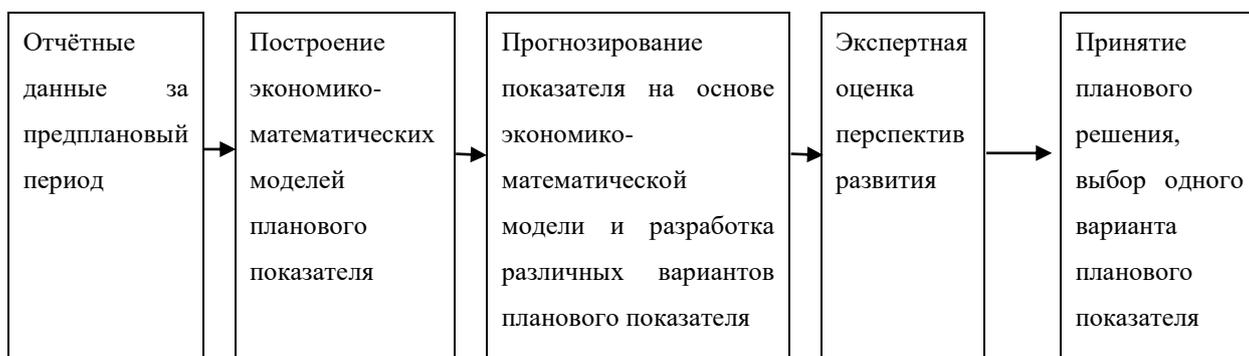


Рисунок 2 – Процесс разработки планового показателя при помощи применения экономико-математической модели

Отметим, что в экономико-математическую модель могут включаться только главные факторы. Проверка же качества моделей проводится практикой. Как определяет практика, сложные модели с множеством параметров оказываются очень часто не пригодными для практического применения. Таким

образом, планирование с помощью экономико-математического моделирования основных финансовых показателей является главным для функционирования автоматизированных систем управления финансами [10, с.157].

б) Далее заметим, что также важен для обоснования финансовых расчетов *коэффициентный метод* определения величины доходов и расходов. С помощью этих коэффициентов, несколько уточненных, которые строятся на достижении прошлого периода, рассчитываются предположительные доходы и затраты, платежи в бюджет и внебюджетные фонды. Отметим, что этот порядок имеет значительные недостатки, а именно:

1. при недостаточно обоснованной базе дальнейшее уточнение показателей ухудшит имеющиеся недостатки;

2. при несовершенном методе планирования, который действует в организации использование коэффициентного метода негативно скажется на результативности использования финансовых и материальных ресурсов. И также, в некоторых случаях, ухудшит финансовое состояние организации [10, с.198].

7) Теперь рассмотрим *метод дисконтированных денежных потоков*, который применяют при составлении финансовых планов, для прогноза совокупности распределенных во времени выплат и поступлений денежных средств. Заметим, что учение дисконтированных денежных потоков основано на расчете современной стоимости ожидаемых притоков и оттоков денежных средств. Также метод дисконтированных денежных потоков раскрывает результат финансовых решений без ссылок на простые допущения бухгалтерского учета. Оценка прогнозных изменений финансовых потоков на основе временного фактора за определенный период работы организации может отличаться от традиционного экономического анализа.

8) Определим, что *метод многовариантности расчетов* выражается в разработке альтернативных вариантов плановых счетов, для того чтобы выбрать из них самый наилучший, но критерии выбора могут быть представлены разные.

К примеру, в первом варианте может быть представлен продолжающийся спад производства, слабость национальной валюты и инфляция, в втором же – рост процентов по ставкам и, в следствие чего, замедление темпа роста мировой экономики, а также падение цен на товар и услуги. Отметим, что данный метод представляет интерес тем, что дает возможность проводить анализ деятельности организации в разных экономических ситуациях. А также дает возможность прорабатывать пути для развития во всех направлениях.

Далее рассмотрим основные принципы финансового планирования, которые основываются на общих принципах теории планирования в сложных системах [8, с.97].

1. Рассмотрим *принцип единства*, который дает предположение, что планирование должно иметь системный характер. Понятие «система» означает совокупность элементов (подразделений); взаимная связь между ними; наличие одного направления развития элементов, которые ориентированы на общие цели организации. Заметим, что единственное направление плановой деятельности, а также общие цели всех подразделений организации будут возможными в пределах вертикального единства организации.

Подчеркнем, что координирование планов отдельных подразделений проявляется в том, что нельзя планировать деятельность одних подразделений организации за пределами взаимосвязи с иными; все без исключения изменения в планах одних структурных единиц должны отражаться в планах других подразделений. Отсюда делаем вывод, что взаимосвязь и одновременность — это ключевые черты координации планирования в организации.

2. Далее определим, что *принцип участия* означает, что каждый сотрудник организации становится непосредственным участником плановой деятельности вне зависимости от выполняемых функций и должности.

3. *Принцип непрерывности* выражается в том, что процесс планирования исполняется регулярно в рамках определенного цикла; отметим, что планы, которые разработаны должны постоянно приходить на смену друг другу: план

закупок — план производства — план по маркетингу. В то же время неопределенность внешней среды и наличие не предусмотренных изменений внутренней среды организации требуют корректировки и конкретизирования плана организации.

4. Подчеркнем, что *принцип гибкости* очень тесно связан с предыдущим принципом и проявляется в придании плану и процессу планирования возможностей меняться в связи с появившимися внезапными условиями. Следовательно, план должен обладать так называемыми «резервами безопасности ресурсов, производственных мощностей».

5. Рассмотрим *принцип точности*, который означает, что планы организации обязаны являться детализированы и конкретизированы в той важности, в которой позволяют внешние и внутренние требования деятельности организации.

Для развития данных общих положений целесообразно выделять именно принципы непосредственного финансового планирования в организации [8, с.112].

6. *Принцип финансового соотношения сроков или «золотое банковское правило»* состоит в том, что приобретение и применение средств организации обязано осуществляться в сроки определенные, а капитальные вложения, которые имеют продолжительные сроки окупаемости рентабельно финансировать в счет долгосрочных заемных средств.

7. Определим, что *принцип платежеспособности* состоит в том, что планирование денежных средств обязано обеспечивать платежеспособность организации в любое время года. Тогда в этом случае у организации должно быть достаточное количество ликвидных средств, для того чтобы гарантировать гашение краткосрочных обязательств.

8. *Принцип рентабельности капиталовложений* базируется на том, что для капитальных вложений нужно подбирать недорогие способы финансирования. Подчеркнем, что заемный капитал рационально привлекать в

том случае, если он увеличивает рентабельность собственного капитала, или же гарантирует процесс эффекта финансового рычага (левериджа).

Определение, что финансовый леверидж – это объективный фактор, который появляется с возникновением заемных средств в размере, который используется организацией капитала. Результативное руководство заемным капиталом компании увеличивает рентабельность собственных средств. Для финансиста ставятся две противоположные задачи, а непосредственно, не позволить потерь финансовой независимости, и одновременно увеличить рентабельность собственного капитала посредством привлечения заемных средств компании. Анализ воздействия заемных средств на рентабельность собственного капитала организации сформирована за счет эффекта финансового левериджа.

Приведем расчет эффекта финансового левериджа (ЭФЛ) по формуле:

$$\text{ЭФЛ} = (1 - N_c) * (\text{ЭР}_a - \text{СП}) * (\text{ЗК} / \text{СК}), \text{ где}$$

$N_c$  — ставка налога на прибыль, выраженная в долях единицы;

$\text{ЭР}_a$  — экономическая рентабельность активов;

$\text{СП}$  — средний размер процентов за кредит, уплаченных предприятием за привлечение заемных средств;

$\text{ЗК}$  — средняя сумма использованного заемного капитала за расчетный период;

$\text{СК}$  — средняя сумма собственного капитала предприятия за расчетный период.

В случае если же рентабельность активов организации выше, чем стоимость привлеченных заемных средств, то выходит положительный эффект финансового рычага, или увеличивается рентабельность собственного капитала.

9. Рассмотрим *принцип сбалансированности рисков*, который предполагает, что в особенности рисковые долгосрочные инвестиции рентабельно финансировать за счет собственных средств, чистой прибыли и амортизационных отчислений.

*10. Принцип приспособления к потребностям рынка* заключается в том, что для компании нужно принимать во внимание конъюнктуру рынка и зависимость от предоставления кредитов.

*11. Принцип предельной рентабельности* выражается в том, что выгодно подбирать такие капитальные вложения, которые гарантируют максимальную рентабельность.

Отметим, что составление плана дает возможность организации на основе имеющихся внутренних способностей рассчитывать нужную организацию производства и реализацию продукции с учетом изменений, которые совершаются в среде хозяйствования. Результативное управление финансами организации допустимо только лишь при планировании всех финансовых ресурсов, их источников отношений субъекта хозяйствования. Основной целью введения системы финансового планирования в организации считается увеличение эффективности ее деятельности. Критерием эффективности является превышение доходов организации над ее затратами при выполнении функций, возложенных на организацию, её миссии.

### **1.3. Классификация финансовых планов**

Всю систему планов, которую составляют в организации можно классифицировать по следующим признакам:

1) Первый признак систематизируется по периоду охвата: долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные. Долгосрочные финансовые планы охватывают длительные сроки - от 10 до 25 лет. Среднесрочные планы характеризуют основные ориентиры, которые заданы долгосрочным планом, и рассчитываются на более короткий срок - от 3 до 5 лет. Краткосрочные – это обычно годовые планы, которые содержат определенные способы использования ресурсов, которые показаны в среднесрочных и долгосрочных планах. Краткосрочные планы распределяются по кварталам и по месяцам. Долгосрочные,

среднесрочные и краткосрочные финансовые планы увязываются между собой [11, с.78].

2) Второй признак систематизируется по масштабности поставленных целей.

- стратегическое;
- перспективное;
- бизнес-планирование;
- текущее (бюджетирование);
- оперативное.

Основа формирования финансовых планов — это долгосрочные цели, которые обуславливаются руководством организации в процессе стратегического планирования. Стратегическое планирование базируется на принятии главных финансовых решений, например, реорганизации бизнеса - приобретение еще одной организации, закрытие организации, и инвестиционных решений. Уровень детализации в таких планах довольно низкий.

Содержание этапов составления, количество и форма стратегического планирования могут очень различаться и находиться в зависимости от размеров организации, формы собственности и отраслевой принадлежности.

Заметим, что даже в развитых рыночных странах невозможно точно назвать период, на который разрабатывается стратегическое планирование. К примеру, многие американские фирмы разрабатывают пятилетние планы, в Японии - чаще трехлетние планы. Так, в России в условиях экономической нестабильности стратегические планы, обычно, разрабатывают на 3-5 лет.

Далее определим, что в процессе перспективного финансового планирования установки, которые сделаны в стратегическом плане, приобретают уточнение и экономическое обоснование.

Границы между стратегическим и перспективным планами очень размыта. Так, перспективный финансовый план составляется на три года и более и показывает главные показатели, цели и задачи организации,

соотношение и темпы наращенного воспроизводства, и кроме того удерживает взаимные отношения с внешним окружением.

Финансовый перспективный план также содержит прогнозный баланс, план прибылей и убытков, план движения денежных средств. Заметим, что прогнозная отчетность – это удобный способ обобщения различного рода хозяйственных событий, которые предполагаются в перспективе. Также прогнозная отчетность дает нужный минимум информации для того чтобы принять управленческие решения и для того чтобы разработать более детализированные планы (бюджетов) организации. Данные прогнозные документы предоставляют руководству организации информацию, представленную ниже:

- потребности в инвестиционных средствах;
- способы финансирования данных инвестиций;
- влияние выбранной инвестиционной политики на стоимость организации.

Отметим, что перспективный финансовый план в главном считается прогнозным, и вычисления обретают приблизительный характер, а также отображают только общую динамику процесса. И чем дольше плановый период, тем больше финансовый план носит необязательный характер. Этот факт объясняется тем, что в долгосрочной перспективе неопределенность изменения макроэкономической конъюнктуры возрастает, таким образом, в исполнении плана огромную роль играют факторы, которые не зависят от деятельности организации.

Так, примером взаимодействия перспективного и текущего планов является бизнес – планирование, которое принято разрабатывать при создании новой организации или в обосновании производства новой продукции [12, с.43].

Бизнес-план – это документ, в котором прописаны производственные, рыночные и организационные представления предполагаемого бизнеса, и представлены плановые расчеты объема производства, вложенных инвестиций

и полученных финансовых результатов от реализации мероприятий, которые прописаны.

Также заметим, что составление бизнес – плана нужно для определения объема и разработки стратегии финансирования, привлечение определенных инвесторов к участию в создании новой компании или финансирование новых производственных программ. При этом инвесторами могут быть банки, юридические, и также физические лица.

Сама структура бизнес – планирования и его объем зависит от сферы деятельности, к которой относится бизнес, от размера этого бизнеса, от суммы инвестиций, которая необходима для его организации, от объема и разновидности будущего продукта. Организационный и производственный характер имеет основная часть бизнес – плана. Соответствующие его разделы предоставляют сведения о продукции, которая планируется к производству, ее уровне цен, качестве, рынке сбыта, о результате от ее продажи.

Также отметим, что бизнес – планирование играет значимую роль для организаций в тех случаях, когда у них недостаточно собственных финансовых ресурсов для выполнения того или иного их проекта. В таком случае данный документ является одним из главных, который необходим компании для обращения к другим инвесторам с просьбой привлечения их финансовых ресурсов для финансирования проекта компании или для обращения в банк, с целью получения заемных средств [7, с.134].

Бизнес-план имеет временной интервал, в пределах которого должны быть решены его определенные задачи. К примеру, должен быть построен завод, должна быть обеспечена окупаемость инвестиций и др. Обычно, бизнес-план, как инструмент формирования концепции развития бизнеса составляется на период от 3 до 5 лет, с детальной проработкой первого года и укрупненным прогнозом на последующие годы.

Для управления финансами организации в краткосрочный период используется текущее финансовое планирование или бюджетирование.

Отметим, что текущий (годовой) бюджет организации как часть бизнес-плана составляется на основе показателей долгосрочного плана. Основная цель бюджетирования – это максимизация конечных финансовых результатов при заданных ресурсах и организации работ. В бюджетировании по сравнению с перспективным финансовым планированием используют более точные методы расчетов. Также бюджетирование - наиболее полное и детальное, при этом оно должно быть соотнесено с конкретными действиями и мероприятиями.

В бюджетах определяют конкретные цифровые показатели финансово-хозяйственной деятельности организации, последовательность и сроки совершения операций на бюджетный период, это, как правило, год. Определим, что основные бюджеты – это прогноз баланса, бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств.

Для ежедневного управления финансовыми ресурсами организации используют оперативное финансовое планирование.

Отметим, что детальные оперативные финансовые планы нужны как для реализации стратегических и тактических решений предприятия, так и для обеспечения стабильной и налаженной работы всех служб организации.

Оперативное финансовое планирование заключается в следующем:

- разработка и доведение до исполнителей бюджета, платежного календаря и других форм плановых оперативных заданий по всем главным вопросам финансовой деятельности компании;

- умение действенно управлять оборотным капиталом предприятия, а именно, денежными средствами, ликвидными ценными бумагами, дебиторской и кредиторской задолженностью.

При разработке платёжного календаря определяется очередность и сроки осуществления всех расчетов. Все это дает возможность во время перечислять платежи в бюджеты и во внебюджетные фонды, гарантировать финансирование нормальной хозяйственной деятельности организации, раскрывать возможный недостаток средств. Платёжный календарь составляют

обычно на месяц или квартал с разбивкой показателей по более мелким периодам - 15 дней, декаду, пятидневку.

Отметим, что принять краткосрочные финансовые решения намного легче, чем долгосрочные, но это не означает, что они являются менее важными. Организация может определять очень обещающие возможности для осуществления инвестиций, выявлять оптимальное соотношение заёмного и собственного капиталов, разрабатывать совершенную политику дивидендов и, однако, не иметь успеха, потому что никто не позаботился о том, чтобы иметь достаточное количество денежных средств для оплаты его текущих счетов.

#### **1.4. Основные этапы финансового планирования**

Процесс финансового планирования включает несколько этапов, рассмотрим данные этапы ниже:

*1) На первом этапе* производится анализ финансовых показателей предприятия за предшествующий период. Этот процесс начинается с анализа, который сложился на последнюю отчетную дату финансового состояния организации. Главное назначение данного анализа состоит в том, чтобы:

– дать оценку в совокупности параметров, которые заранее определены, сложившийся уровень финансовой устойчивости организации в кратко-, средне- и долгосрочном временном разрезе на основе его сопоставления с нормальным уровнем финансовой устойчивости для данной организации;

– определить главные тенденции изменения финансовой устойчивости предприятия и причины их возникновения;

– выявить наиважнейшие направления и пути повышения финансовой устойчивости организации (нормализации его финансового состояния).

Основным объектом анализа финансового состояния организации является баланс активов и пассивов. Но, так как баланс отражает сложившееся на определенную дату состояние активов и пассивов организации, т.е. является «моментальным снимком» структуры и размеров его активов и источников их

финансирования, то для действительной оценки финансового состояния предприятия на отчетную дату надо провести анализ динамики изменений структуры активов и пассивов предприятия (фондовых статей) за какой то предыдущий период.

Для того чтобы определить причины данных изменений и целиком изменений финансовой устойчивости организации за анализируемый период надо провести анализ финансовых результатов деятельности организации за данный период, и основных фондовых потоков, которые связаны с текущей производственно-сбытовой деятельностью, а также операциями с оборотными средствами, с капитальными вложениями и капитальными изъятиями и с финансированием (операции с собственным капиталом и заемными капиталом) [18, с.103].

Информация для анализа берется из основных финансовых отчетов организации: бухгалтерского баланса (форма №1), отчета о прибылях и убытках (форма №2), отчета о движении денежных средств (форма №4).

Данная бухгалтерская отчетность предприятия имеет большое значение для финансового планирования, потому что содержит данные для анализа и расчета финансовых показателей деятельности предприятия, и служит основой, с помощью которой составляется прогноз этих документов. Весьма сложная аналитическая работа на данном этапе немного облегчается потому что формы финансовой отчетности и планируемые финансовые таблицы одинаковые по содержанию.

Баланс предприятия входит в состав документов финансового планирования, в то время как отчетный бухгалтерский баланс организации служит исходной базой для первой стадии планирования.

2) *На втором этапе* составляются основные прогнозные документы, такие как прогноз баланса, отчета о прибылях и убытках, движения денежных средств, данные документы относятся к перспективным финансовым планам и включаются в структуру научно-обоснованного бизнес-планирования организации [18, с.110].

Данный этап финансового планирования деятельности организации можно называть проектированием его желательного финансового состояния на конец планового периода, т.е. построение реалистичного проекта баланса активов и пассивов на крайнюю отчетную дату, с учетом фактического финансового состояния организации. Этот проект обязан отражать будущее финансовое состояние организации, которое соответствует основным предположительным ожиданиям и интересам кредиторов и акционеров организации.

Установлением проектирования баланса активов и пассивов является выявление главных параметров финансового состояния организации, они в дальнейшем будут рассмотрены в качестве нормы. В стадии финансового планирования предприятия с данной нормой будут сравнены варианты балансов активов и пассивов, которые получатся при расчете изменений финансового состояния организации.

Главной целью планирования баланса активов и пассивов организации является проведение рациональной сбалансированной политики его активов (средств) и пассивов (источников финансирования), или обеспечения сходства активов источникам финансирования по срокам и цене (доходности).

Во главе планирования баланса активов и пассивов предприятия заложены предположительные активные операции организации, т.е. операции, связанные с переработкой ресурсов. К примеру, осуществление торговых операций, производство продукции, работ и услуг, операции с финансовыми активами и пр. Данные операции, которые вытекают из целей и стратегии развития организации в этой сфере бизнеса, в которой они действуют или намерены действовать, выражаются в некоторой производственно-сбытовой программе, которая включает в себя спланированные текущие операции, и в соответствующей программе капитальных вложений, которая включает в себя планируемые операции с внеоборотными активами предприятия.

Производственно-сбытовая программа отражает технологическую потребность организации в оборотных активах, то есть стоимостную и

натурально-вещественную их структуру. Программа капиталовложений сформировывает нужную натурально-вещественную и стоимостную структуру внеоборотных активов предприятия. Сравнение нужных для того чтобы осуществить планируемую деятельность оборотных и внеоборотных активов с соответствующими активами, которые уже имеются у организации, определяет состав нужных изменений в структуре активов организации. Необходимые оборотные и внеоборотные активы предприятия устанавливают структуру и размеры суммарных активов организации.

Установленные таким образом суммарные активы, которые требуются для осуществления планируемой деятельности, сформировывают потребность организации в источниках финансирования. Как было отмечено выше, при этом структура источников финансирования, которая характеризуется природой источников, сроками их использования и ценой обслуживания, для полного обеспечения финансовой устойчивости организации обязана соответствовать доходности и структуре активов [20, с.97].

Сравнение потребностей организации в собственных и заемных источниках финансирования с уже имеющимися пассивами дает возможность определять нужные изменения в их составе. Изменения собственного капитала организации, который принадлежит его юридическим лицам и акционерам могут осуществляться за счет самофинансирования, то есть путем капитализации части полученной прибыли предприятием и также за счет внешнего финансирования. К примеру, методом дополнительной эмиссии обыкновенных и привилегированных акций. Изменения заемных средств могут быть проделаны с помощью привлечения и погашения долгосрочных или краткосрочных банковских кредитов и займов, урегулирования кредиторской задолженности поставщиками и подрядчиками, бюджетом и внебюджетными фондами, персоналом и пр.

Необходимо отметить, что рассмотренная схема, является значимой и отражает итерационный процесс формирования правильного баланса активов и пассивов организации, так как действительная возможность привлечения

пассивов (источников финансирования активов), которые приемлемы для организации условия ограничивают спектр возможных его активных операций (то есть возможные виды и направления деятельности). Из всего этого следует, что если сформировать источники финансирования, которые будут соответствовать плановой деятельности организации, обеспечивающие подходящее финансовое состояние не удастся, то нужно скорректировать программы инвестиций, номенклатуру продукции и другие ресурсопологающие параметры, которые характеризуют деятельность организации.

Главные правила и принципы формирования источников финансирования активов организации требуют внимательного рассмотрения, в связи с этим ограничимся утверждением того, что именно в результате проектирования и анализа баланса активов и пассивов предприятия, при установлении необходимых изменений в собственных средствах финансирования сформировывается ориентир равный величине капитализации прибыли, который является главным параметром при планировании доходов и расходов организации.

Вместе с проектированием необходимого финансового состояния организации на конец планового периода происходит прогнозирование данного состояния путем выполнения нужных финансово-экономических расчетов. Основой для данных расчетов являются соответствующие исходные данные, которые позволяют составлять прогнозы доходов и расходов, поступлений и платежей за плановый период, и на данной основе прогнозный баланс активов и пассивов на конец этого периода.

3) Далее *третьим этапом* процесса финансового планирования является сравнение прогнозируемого (расчетного) финансового состояния организации с желаемым (нормальным) состоянием, включительно анализ возможных отклонений.

Прогнозируемый баланс активов и пассивов предприятия сравнивается с проектом баланса активов и пассивов, которые были построены раньше, отталкиваясь от представления управляющих организацией о желаемом

(нормальном) финансовом состоянии организации на конец планового периода. Если отклонение главных параметров прогнозного баланса от таких же параметров проектного баланса признается несущественным, то полученные в результате прогнозных расчетов баланс активов и пассивов, поступления и платежи, доходы и расходы утверждаются в состав финансового плана организации. Если же отклонение расчетных параметров от проектных является существенным, то необходимо принять решение о корректировке исходных данных, на основе которых производился расчет прогнозного баланса [19, с.123].

4) *Четвёртый этап.* После достижения, методом последовательных приближений, подходящего соответствия расчетных параметров баланса активов и пассивов организации желаемым (нормальным) параметрам, которые определены в процессе проектирования баланса и желательных корректировок проекта, утверждается финансовый план организации. В состав основных документов финансового плана предприятия необходимо включить следующее:

- план доходов и расходов;
- баланс активов и пассивов;
- план поступлений и платежей.

В основных документах, которые указаны выше, определяется совокупность взаимно связанных количественных заданий по активам и пассивам, доходам и расходам, поступлениям и платежам, которые должны будут выполнены в плановом периоде с целью достижения запланированного финансового результата. Данная совокупность задания является основной для планирования и проведения связанных и целенаправленных действий по управлению организацией [13, с.124].

Отметим, что результатом процесса, рассмотренного выше, является формирование финансового плана организации на общефирменном уровне. Данный план предполагает должную сбалансированность доходов и расходов, активов и пассивов организации и как следует, поступлений и платежей. Действительный процесс получения и расходования ресурсов предприятия

обычно, децентрализован, так как за корпоративным финансовым планированием идет так называемое «внутрифирменное планирование», в рамках него осуществляется планирование поступлений и платежей, доходов и расходов по подходящим центрам ответственности. Если же организация имеет в своей структуре подразделения на отдельном балансе, то по этим подразделениям осуществляется также планирование активов и пассивов. Если организация представляет собой группу имущественно связанных, юридически самостоятельных компании, которые имеют уже не обособленные, а самостоятельные балансы, то полный цикл финансового планирования происходит как на уровне каждой такой компании, так и на уровне головной компании. В таких случаях на уровне организации формируются так называемые балансы активов и пассивов, сводные планы доходов и расходов, и планы поступлений и платежей.

5) *Пятый этап* заключается в осуществлении текущей производственной, коммерческой и финансовой деятельности организации, которая определяет конечные финансовые результаты деятельности.

Завершается процесс финансового планирования практическим *внедрением* планов и *контролем* за их выполнением.

Финансовое планирование может быть дополнено финансовым контролем, который представляет собой регулярное и систематическое сравнение запланированных и реализованных платежей и запасов, платежных средств. Только при помощи финансового контроля можно определить эффективность финансового планирования. Результатами финансового контроля является раскрытие разных факторов экономической жизни и количественных показателей, к примеру: самоликвидация организаций, замедление реализации некоторых видов товаров, сокращение ввоза определенных товаров. Данные факты говорят о неэффективности установленных форм и методов реализации финансовых отношений, высокие ставки налогов, таможенных пошлин и сигнализируют о необходимости их изменения [20, с.124].

Очевидно, что утвержденный финансовый план организации является руководством к действию. Так, обоснованный, корректно составленный план позволит организовать целенаправленную деятельность организации; при этом определяется, что в процессе данной деятельности производится необходимый контроль за выполнением плана (достижением плановых заданий, в том числе промежуточных) и текущим финансовым состоянием организации, а также мониторинг внешней среды, условий функционирования организации. Также в процессе контроля производятся разумные и обоснованные корректировки плановых заданий и параметров на основе соответствующих финансово-экономических расчетов, которые позволяют оценить последствия тех или иных управленческих решений.

## **2 Планирование финансово-хозяйственной деятельности предприятия на примере ООО «Мастерофь»**

### **2.1 Характеристика деятельности предприятия**

Общество с ограниченной ответственностью Компания «Мастерофь» зарегистрировано в Томской регистрационной палате 18.01.2014 года как субъект хозяйственной деятельности и с этого времени оказывает услуги населению по ремонту крупной бытовой техники. 14 августа 2014 года ООО «Мастерофь» прошло перерегистрацию и получило Свидетельство о внесении записи в Единый государственный реестр юридических лиц о юридическом лице.

ООО «Мастерофь» является субъектом малого предпринимательства и внесено в Реестр субъектов малого предпринимательства г. Томска за № 7001-179864 от 09.09.2014 года.

Организация зарегистрирована как общество с ограниченной ответственностью.

Для этой формы собственности, как и для какой – либо другой, есть определенные ограничения. В случае с обществом с ограниченной ответственностью они устанавливаются в части ограничения количества участников. Существуют также и определенные требования в части минимально допустимого размера уставного капитала. Сейчас установлен минимальный предел уставного капитала в размере не менее десяти тысяч рублей. Есть ограничения в моменте оплаты уставного капитала, а именно: одна половина должна быть оплачена в тот момент, когда организация регистрируется. Вторая половина должна быть оплачена в течение ближайшего года после регистрации организации.

Предусмотрена возможность участия в капитале одного участника. Перерегистрировать общество с ограниченной ответственностью в другую

форму – акционерную, необходимо в том случае, если количество участников превышает пятьдесят человек.

Для того чтобы зарегистрировать ООО, как форму собственности, необходимы определенные документы. В том числе, для того, чтобы можно было зарегистрировать хоз. общество ООО (напомню, что это общество с ограниченной ответственностью), необходим какой-либо юридический адрес. Возможны случаи, когда учредителями общества с ограниченной ответственностью (т.е. ООО) являются не физические лица, а юридические лица.

В этом случае, если одним из учредителей ООО по разным причинам является юр. лицо, характер документов изменится и нужны будут следующие документы:

- Свидетельство о государственной регистрации;
- Свидетельство о постановке на учет (налоговый учет если быть точнее) в налоговой инспекции;
- копия паспорта руководителя предприятия;
- копия свидетельства о присвоении ИНН руководителя организации (читайте также: что такое ИНН организации);
- размер доли данного юр. лица в уставном капитале ООО, а кроме этого вид, соответственно, данного вклада.

### **Общее собрание участников ООО и его функции**

Органом управления в обществе с ограниченной ответственностью является, так называемое, общее собрание участников данного ООО, к исключительным функциям которого относятся:

1. внесение изменений в устав об-ва — основной документ организации;
2. изменение размера уставного капитала предприятия;
3. избрание членов совета директоров и ревизионной комиссии (иногда ее роль выполняет ревизор) хоз. организации, а в дополнении и прекращение полномочий данных структур досрочно если это необходимо;

4. утверждение годовых отчетов организации, а также: бухгалтерских балансов, счетов прибыли и убытков, полученной или понесенных в ходе деятельности об-ва, распределение полученной прибыли и понесенных за время деятельности ООО убытков. При этом учитывается наличие заключения ревизионной комиссии общества. В определенных случаях, необходимо аудиторское заключение о финансовой деятельности предприятия;
5. все вопросы и проблемы, которые связаны с процедурой реорганизации предприятия, в случае если реорганизация происходит;
6. если на предприятии началась и идет процедура ликвидации, то создание ликвидационной комиссии и решение всех вопросов, которые с этим связаны, относятся к функциям общего собрания;
7. принятие решения о назначении на должность председателя или ликвидатора в обществе, если проходит процедура ликвидации на предприятии.
8. проблемой промежуточного и ликвидационного баланса предприятия, также занимается общее собрание и это входит в полномочия этого органа; В случае если решение принимается судом, тогда это является исключением;
9. принятие решения о выделении помощи, спонсорского характера;
- 10.определение порядка ведения такого мероприятия, как общее собрание участников ООО в части, не регулируемой нормами законодательства о хоз. обществах, а также других нормат. правовых актов, в том числе различных учредительных документов и других локальных нормативных правовых актов хоз. общества;
- 11.избрание директора или генерального директора предприятия, а также и вопрос досрочного прекращения полномочий органа исполнительного;
- 12.решение всех вопросов по уставному капиталу об-ва;
- 13.решение о вводе новых участников в состав общ-ва;
- 14.принятие решения о выпуске ценных бумаг общ-вом.

Общее собрание общества созывается по инициативе и решению исполнительного органа общества.

Текущее руководство деятельностью осуществляет исполнительный орган. Он занимается решением таких вопросов как: подбор персонала, совершение сделок, заключение договоров с поставщиками и заказчиками, осуществляет поощрения сотрудников, налагает различного характера взыскания, решает вопросы, которые не входят в функции общего собрания. Важным моментом является то, что он осуществляет действия от имени своего общества и защищает его интересы.

## **2.2 Характеристика видов деятельности предприятия**

Предприятие специализируется на ремонте телефонов, крупной и мелкой бытовой техники.

Сервисным центром выполняются следующие виды работ:

1) ремонт бытовой техники:

- ремонт и подключение стиральных машин;
- ремонт и подключение посудомоечных машин;
- ремонт и подключение газовых плит;
- ремонт и подключение электрических плит;
- ремонт холодильников;
- ремонт и подключение проточных и накопительных электрических

водонагревателей;

2) ремонт вычислительной техники;

3) ремонт аудио- и телеаппаратуры (видеокамеры, сотовые телефоны, плееры и пр.);

4) продажа расходных материалов.

Наличие высококлассных специалистов, документации, большого склада запасных частей, выверенной ценовой политики на услуги и запасные части позволяет сервису с уверенностью смотреть в будущее.

Специалистами сервисного центра используют только сертифицированные оригинальные запасные части и комплектующие, поставляемые в Россию производителями бытовой техники.

При обслуживании клиентов (проведении подключений и послегарантийных ремонтов бытовой техники) используются бланки нарядов – бланки строгой отчетности формы БО-1, утвержденные министерством финансов России.

Ценовая политика сервисного центра основывается на анализе рынка сферы услуг в городе Томске и носит сбалансированный характер, что подтверждают прейскуранты компании.

На все работы, выполняемые мастерами сервиса, предоставляется гарантия один год. На комплектующие, установленные мастерами сервиса при установке техники, гарантия один год. На запасные части, установленные при ремонте бытовой техники, гарантия шесть месяцев. В бланках нарядов, по окончании ремонта или установки техники, мастером делается соответствующая запись.

Период с момента приема заказа до момента сдачи его клиенту состоит из трех этапов:

- 1) времени приема заказа;
- 2) времени производственного цикла;
- 3) времени получения заказа клиентом.

## 2.3 Место предприятия в отрасли

Рынком сбыта услуг ООО «Мастерофъ» является город Томск, а также близлежащие к Томску населенные пункты.

Клиентами компании являются как юридические (меньшинство), так и физические лица (большинство).

### **Конкуренты предприятия.**

В настоящее время услуги по ремонту бытовой техники, ее установке (взаимоотношения между потребителем услуги и организацией оказывающей услуги, качество услуги, ее легитимность в правовом аспекте) регулируются несколькими законодательными актами федерального и городского значения.

Рассмотрим существующее в Томске положение дел с рынком услуг по ремонту бытовой техники и ее установке.

Процесс частичного дерегулирования со стороны государства сервисного сектора привел к минимизации или исчезновению многих конкурентных ограничений, что привело к образованию в сфере услуг различных по организационно-правовой форме образований. В Томске сервисные услуги оказывают:

1. Сервисные центры производителей бытовой техники - Директ-сервисы, выполняющие социальный заказ производителей бытовой техники.

В свою очередь они подразделяются на директ-сервисы монополисты и директ-сервисы координаторы. Их объединяет наличие центральных диспетчерских пунктов по работе с клиентами (приему и распределению заявок) в крупных городах.

2. Авторизованные сервисные центры – сервисные центры, подписавшие договора на гарантийное и послегарантийное обслуживание бытовой техники с представителями компаний-производителей техники.

Как правило, это сервисные центры, имеющие долгосрочные договора аренды на занимаемые помещения, имеющие разрешительные документы на деятельность. Персонал сервисных центров проходит обучение как в системе

учебных комбинатов города (например, по газу), так и в системе профессионального обучения, организованной производителем бытовой техники. В частности, мастера нашего сервисного центра как минимум раз в год проходят обучение в представительствах производителей бытовой техники по сервисному обслуживанию новых моделей (установке, первому запуску и ремонту).

### 3. Сервисные центры не имеющие авторизации.

Наряду с существовавшими ранее сервисными центрами, за последнее время на рынке услуг появилось достаточно много новых. Как правило, это сервисные центры, создаваемые при торговых домах для обслуживания бытовой техники, продаваемой с гарантией торгующей организации и обслуживающие потребности торгового дома по установке, гарантийному обслуживанию, замене техники, предпродажной подготовке и восстановлению транспортного боя. Мастера работают, устанавливая комплектующие или запасные части, полученные на складе сервисного центра, реже – комплектующие или запасные части выдаются им в счет заработной платы. Не поставил при платном ремонте у клиента – удержат из заработной платы.

### 4. Полуподпольные сервисные центры.

Не имеют ни авторизации, ни разрешительных документов и подчас не имеют даже регистрационных документов. Помещения снимают в субаренду без регистрации в районах промзон, на территориях заводов, институтов, или имеют диспетчерские на квартирах. Классическая схема – фактический адрес на территории предприятия, там же находится диспетчерская. С мастерами в лучшем случае заключаются временные трудовые соглашения на оказание услуг.

5. Мастера, занимающиеся индивидуальной трудовой деятельностью и имеющие разрешительные документы.

В большинстве своем, это бывшие сотрудники авторизованных сервисных центров. Их отличает высокий профессионализм, хорошая

теоретическая подготовка, выполнение ремонтов или установок в день заявки или на следующий день.

После выполнения работ, заполняют финансовые документы установленной формы или «похожей на нее». Дают гарантию, и, как правило, выполняют свои обязательства.

#### 6. Мастера, работающие в сервисных центрах.

Выполняя заявки, поступившие от клиентов в сервисные центры, оставляют у клиентов визитки со своими контактными телефонами.

Не обременены проблемой оригинальных запасных частей – имеют в наличии полученные на складе сервисного центра запасные части и качественные установочные материалы. Также, как и частные мастера, «халтурят», устанавливая «своим» клиентам восстановленные запасные части.

Этих мастеров отличает высокий профессионализм, хорошая теоретическая подготовка, выполнение ремонтов или установок «своих» клиентов в день заявки или на следующий день.

После выполнения работ, финансовых документов, как правило, никаких не оставляют, ведь в первый раз этот мастер был от нормального сервисного центра. У клиента возникает чувство неустойчивой уверенности – «мастер в первый раз был из нормального сервисного центра, оставил квитанции, он и сейчас там работает и если что-то произойдет, то на мастера можно найти управу в сервисном центре».

#### 7. Мастера, перебивающиеся случайными заработками.

Нигде официально не работают, или работают на низкооплачиваемых работах. Постепенно социально деградируют. Высокая квалификация утеряна, но оставшиеся знания, навыки и умения позволяют выполнять простые ремонты. Таких «мастеров» можно смело назвать помощниками магазинов, торгующих бытовой техникой.

## SWOT-анализ

Проведя обзор рынка по г. Томску, был сделан анализ основных конкурентов. Это сервисный центр «Fazza», авторизованный сервисный центр "Антрем", сеть сервисных центров «Авс-сервис», компания по ремонту и продаже iPhone, iPad и Macbook «AppleService» (см. Таблица 1, 2, 3,4).

Таблица 1 – SWOT Анализ конкурентов Swot-анализ «Fazza»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Высокий уровень обслуживания.</li><li>2. Высокая квалификация сотрудников.</li><li>3. Удачное расположение ресторана (центр города, берег реки).</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Не ремонтируют производственную технику.</li><li>2. Множество аналогичных заведений.</li><li>3. Сравнительно недавно открывшееся заведение.</li></ol>
Возможности	Угрозы
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Увеличение клиентов за счет снижения цен.</li><li>2. Увеличения объема рекламы.</li><li>3. Расширения ассортимента услуг.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Появление на рынке сильного конкурента.</li></ol>

Таблица 2 – Swot-анализ «Антрем»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Квалификационный персонал.</li><li>2. Сервисный центр, давно имеющий хорошую репутацию.</li><li>3. 15 лет на рынке.</li><li>4. Наличие постоянных клиентов.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Высокие цены.</li><li>2. Выходной в субботу и воскресенье.</li><li>3. Не ремонтируют цифровую технику и мобильные телефоны.</li></ol>
Возможности	Угрозы
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Обновление ассортимента.</li><li>2. Расширение маркетинговой деятельности.</li><li>3. Увеличение клиентов за счет снижения цен.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Усиление конкуренции.</li></ol>

Таблица 3 – Swot-анализ «Авс-сервис»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Высокий уровень обслуживания.</li> <li>2. Высокая квалификация сотрудников.</li> <li>3. Собственный склад запчастей.</li> <li>4. Сеть мастерских в разных районах города.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Неактивная рекламная кампания.</li> <li>2. Множество аналогичных заведений.</li> <li>3. Ремонтируют только мелкую цифровую технику.</li> </ol>
Возможности	Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Увеличения объема рекламы.</li> <li>2. Расширения ассортимента услуг.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Появление интересного конкурента.</li> </ol>

Таблица 4 – Swot-анализ «AppleService»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Высокий уровень обслуживания.</li> <li>2. Высокая квалификация сотрудников.</li> <li>3. Давно, работающая мастерская</li> <li>4. Имеет хорошую репутацию</li> <li>5. Удобное месторасположение</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Высокие цены предоставляемых услуг.</li> <li>2. Узкая направленность, только техника фирмы Apple</li> </ol>
Возможности	Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Увеличение клиентов за счет снижения цен.</li> <li>2. Расширения ассортимента.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Появление более интересного конкурента.</li> <li>2. Наш сервисный центр будет расположен в этом же здании.</li> </ol>

Таблица 5 – Swot-анализ «Мастерофь»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Удачное местоположение;</li> <li>2. Высокий уровень обслуживания;</li> <li>3. Высокая квалификация сотрудников;</li> <li>4. Широкий спектр услуг.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наличие «AppleService» в одном здании</li> </ol>
Возможности	Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Появление постоянных клиентов;</li> <li>2. Приобретение хорошей репутации и популярности;</li> <li>3. Увеличение объёма рекламы.</li> <li>4. Привлечение, путем PR-акций.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Появление на рынке сильного конкурента;</li> </ol>

В Томске нет сервисного центра с таким широким спектром услуг, так как мы ремонтируем как мелкую цифровую/бытовую технику, так и крупную вплоть до промышленного оборудования, поэтому сильных конкурентов пока в этом виде услуг у нас нет.

Проводить ценовую политику следует с учетом того, чтобы цена на продукцию не превысила уровень цен, обеспечивающих эту продукцию на конкурентоспособном уровне.

При анализе ценообразования необходимо учитывать:

- себестоимость услуг;
- цены конкурентов на аналогичные услуги или услуги заменители;
- цену, определяемую спросом на данную услугу.

Продвижение товаров и услуг на рынок предполагает совокупность различных видов деятельности по доведению информации о достоинствах товара до потенциальных потребителей и стимулированию его приобретения. Методы продвижения на рынок товаров и услуг включают: рекламную деятельность, стимулирование сбыта, связи с общественностью, прямой сбыт продукции и персональные продажи товаров и услуг.

В зависимости от цели, которую преследует реклама, можно использовать одно из возможных направлений, связанных с формированием у потребителя положительного образа о товаре или услуге, определением образа организации, стимулированием сбыта товара и стремлением привлечь потребителя и сделать его постоянным клиентом организации.

Стимулирование продаж имеет многоцелевую направленность. Главным объектом воздействия является потребитель, который обладает наибольшей значимостью, и вся политика маркетинга сводится к воздействию именно на потребителя.

Кроме того, необходимо стимулировать и персонал фирмы. Работники, способные и умеющие показать товар в выгодном свете, не будут оставлены без внимания со стороны руководителя компании.

Стимулирование можно производить также с проведения различных мероприятий, таких как предоставление скидок постоянным клиентам.

## **2.4 Характеристика технологий, процессов и оборудования**

Сервисный центр (СЦ) ООО «Мастерофь» стремится одновременно уметь «печь пирожки», как «Макдональдс», и «сервировать эксклюзивную пекинскую утку», как специализированный ресторан. С одной стороны, ООО «Мастерофь» старается иметь возможность в минимальные сроки устранить аварию путем оперативной замены неисправного оборудования или исправления настроек, а с другой - быть способным решать «плавающие», «непонятные» проблемы.

При устранении аварий основная задача - сделать вещи стандартные (замену оборудования, оперативный выезд инженера и т.п.), но как можно быстрее и эффективнее. При устранении «плавающих» или непонятных проблем главное - это сделать правильные вещи. Поэтому для успешного устранения аварий требуется четкое регламентирование всех действий и четкое распределение ролей. Для решения «плавающих» проблем, наоборот, важно минимальное ограничение свободы регламентами (имеется в виду отсутствие регламентации конкретных действий, а не сроков достижения результата). При этом координация работы ООО «Мастерофь» ведется работниками (инженерами) СЦ.

В ООО «Мастерофь» созданы две подструктуры, одна отвечает за оперативный выезд инженера и замену вышедшего из строя оборудования, другая за нацеленную на анализ комплексных проблем и решение сложных задач.

Каким бы продвинутым ни был СЦ, рано или поздно возникнет запрос, который он не сможет отработать самостоятельно, - например, проблема с оборудованием, вызванная ошибками встроенного ПО. Поэтому для клиентов ООО «Мастерофь» очень важно, что СЦ имеет развитые отношения с

различными производителями. Они не обязательно оформлены на уровне «авторизованного сервисного центра», поскольку разные производители имеют разную политику выстраивания партнерских отношений. По многому оборудованию провайдеры СЦ ООО «Мастерофь» сами не производят ремонтов, а используют, в свою очередь, других партнеров, но они должны уметь эскалировать проблему, связанную с какой-либо системной ошибкой, на уровень производителя. Поэтому для ООО «Мастерофь» достаточно (а иногда даже лучше) иметь статус не «авторизованного сервисного центра», а «бизнес-партнера» производителя.

## 2.5 Организация производства, труда и управления на предприятии

Организационную структуру фирмы (рис. 1) по своему характеру можно отнести к функциональному типу. Такой тип структуры предполагает выделение в организации сфер деятельности, таких как управление финансами, кадрами, производством и др.

К достоинствам структуры можно отнести:

- эффективный централизованный контроль;
- наибольшая пригодность для предприятий, действующих в одной сфере бизнеса;
- высокое качество управления организациями в относительно стабильных сферах бизнеса;
- эффективное достижение эффектов масштабов и освоение на базе функциональных разграничений.

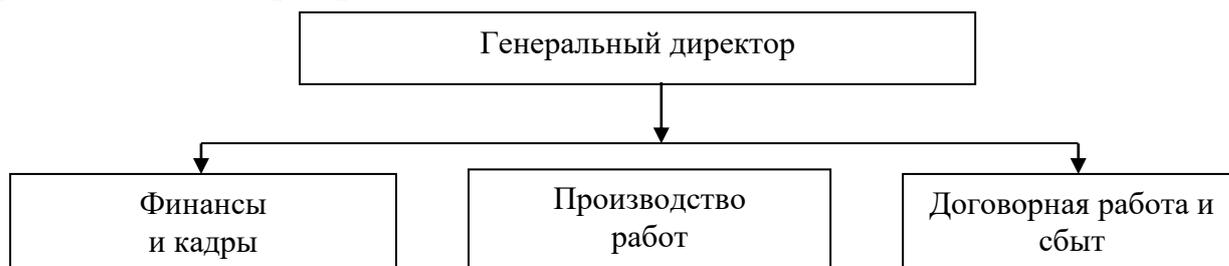


Рисунок 3 – Организационная структура ООО «Мастерофь»

Недостатки у данной структуры следующие:

- сложность координации различных подразделений;
- вероятность возникновения конкуренции и конфликтов между подразделениями;
- излишняя специализация и узость мышления работников.

Со дня основания сервисный центр проводит достаточно взвешенную ценовую и партнерскую политику.

Как и любая иная компания, работающая на открытом рынке, сервису приходится работать со многими юридическими и физическими лицами.

С сервисом длительное время сотрудничают компании, о которых можно сказать: это – надежные партнеры:

- IndesitCompani – производитель бытовой техники торговых марок Ariston, Indesit, Stinol;
- Merloni TermoSanitari Rus- производитель бытовой техники торговых марок Ariston, Elit, Eurika, Platinum, Techno, TiTech, Slim, Super Glass;
- Gorenje - производитель бытовой техники одноименной торговой марки.

## 2.6 Экономическая деятельность предприятия

Основные результаты деятельности предприятия за 2014 год представлены в таблице 6., а так же за 2015 год в таблице 7.

Таблица 6 – Основные показатели деятельности предприятия за 2014 год, руб.

Наименование услуги	Клиентов в месяц	Цена услуги	Выручка за месяц	Выручка в квартал	Выручка за год
<b>Ремонт бытовой техники</b>					
1. Сложный ремонт	9	6 300	56 700	170 100	680 400
2. Средней сложности ремонт	19	2 200	41 800	125 400	501 600
3. Мелкий ремонт	185	1 100	203 500	610 500	2 442 000
Всего:			302 000	906 000	3 624 000
<b>Ремонт вычислительной техники</b>					
1. Сложный ремонт	5	2 100	10 500	31 500	126 000

Продолжение таблицы 6

Наименование услуги	Клиентов в месяц	Цена услуги	Выручка за месяц	Выручка в квартал	Выручка за год
2. Средней сложности ремонт	8	1 800	14 400	43 200	172 800
3. Мелкий ремонт	28	700	19 600	58 800	235 200
Всего:			44 500	133 500	534 000
Ремонт аудио- и телеаппаратуры					
1. Сложный ремонт	8	2 500	20 000	60 000	240 000
2. Средней сложности ремонт	23	1 800	41 400	124 200	496 800
3. Мелкий ремонт	40	800	32 000	96 000	384 000
Всего:			93 400	280 200	1 120 800
Магазин					
Средний чек	40	250	10 000	30 000	120 000
Итого:			449 900	1 349 700	5 398 800

Таблица 7 – Основные показатели деятельности предприятия за 2015 год, руб.

Наименование услуги	Клиентов в месяц	Цена услуги	Выручка за месяц	Выручка в квартал	Выручка за год
Ремонт бытовой техники					
1. Сложный ремонт	10	6 300	63 000	189 000	756 000
2. Средней сложности ремонт	21	2 200	46 200	138 600	554 400
3. Мелкий ремонт	190	1 100	209 000	627 000	2 508 000
Всего:			318 200	954 600	3 818 400
Ремонт вычислительной техники					
1. Сложный ремонт	5	2 100	10 500	31 500	126 000
2. Средней сложности ремонт	9	1 800	16 200	48 600	194 400
3. Мелкий ремонт	29	700	20 300	60 900	243 600
Всего:			47 000	141 000	564 000
Ремонт аудио- и телеаппаратуры					
1. Сложный ремонт	9	2 500	22 500	67 500	270 000
2. Средней сложности ремонт	24	1 800	43 200	129 600	518 400
3. Мелкий ремонт	47	800	37 600	112 800	451 200
Всего:			103 300	309 900	1 239 600
Магазин					
Средний чек	49	250	12 250	36 750	147 000
Итого:			480 750	1 442 250	5 769 000

Динамику выручки предприятия за 2014-2015 год, представим на рисунке 1.

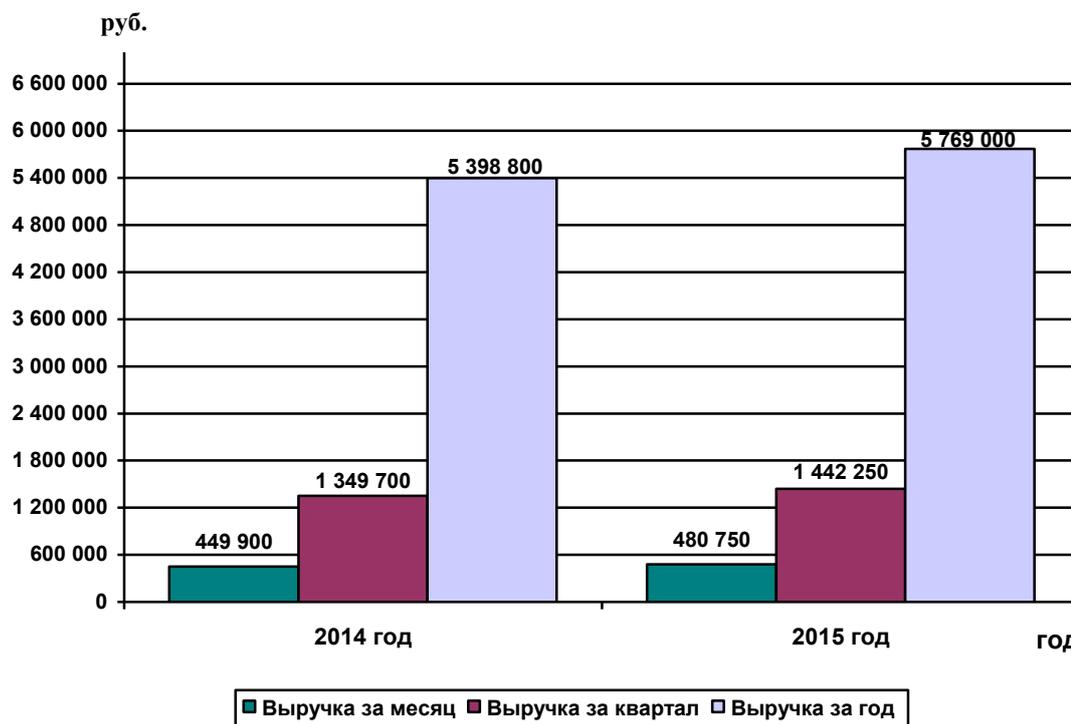


Рисунок 4 – Динамика выручки предприятия за 2014-2015 год, руб.

## 2.7 Планирование результатов текущей деятельности предприятия

На основании данных за 2014 – 2015 года проведем планирование результатов текущей деятельности мастерской на 2016 год.

Планирование начнем с составление бюджета доходов – таблица 8.

Таблица 8 – Бюджет доходов 2016 год, руб.

Наименование услуги	Клиентов в месяц	Цена услуги	Выручка за месяц	Выручка в квартал	Выручка за год
<b>Ремонт бытовой техники</b>					
1. Сложный ремонт	10	6 300	63 000	189 000	756 000
2. Средней сложности ремонт	21	2 200	46 200	138 600	554 400
3. Мелкий ремонт	200	1 100	220 000	660 000	2 640 000
Всего:			329 200	987 600	3 950 400
<b>Ремонт вычислительной техники</b>					
1. Сложный ремонт	5	2 100	10 500	31 500	126 000
2. Средней сложности ремонт	9	1 800	16 200	48 600	194 400
3. Мелкий ремонт	33	700	23 100	69 300	277 200
Всего:			49 800	149 400	597 600

Продолжение таблицы 8

Наименование услуги	Клиентов в месяц	Цена услуги	Выручка за месяц	Выручка в квартал	Выручка за год
<b>Ремонт аудио- и телеаппаратуры</b>					
1. Сложный ремонт	10	2 500	25 000	75 000	300 000
2. Средней сложности ремонт	25	1 800	45 000	135 000	540 000
3. Мелкий ремонт	50	800	40 000	120 000	480 000
Всего:			110 000	330 000	1 320 000
<b>Магазин</b>					
Средний чек	50	250	12 500	37 500	150 000
Итого:			509 700	1 529 100	6 116 400

Бюджет доходов на 2016 год, представим на рисунке 2.

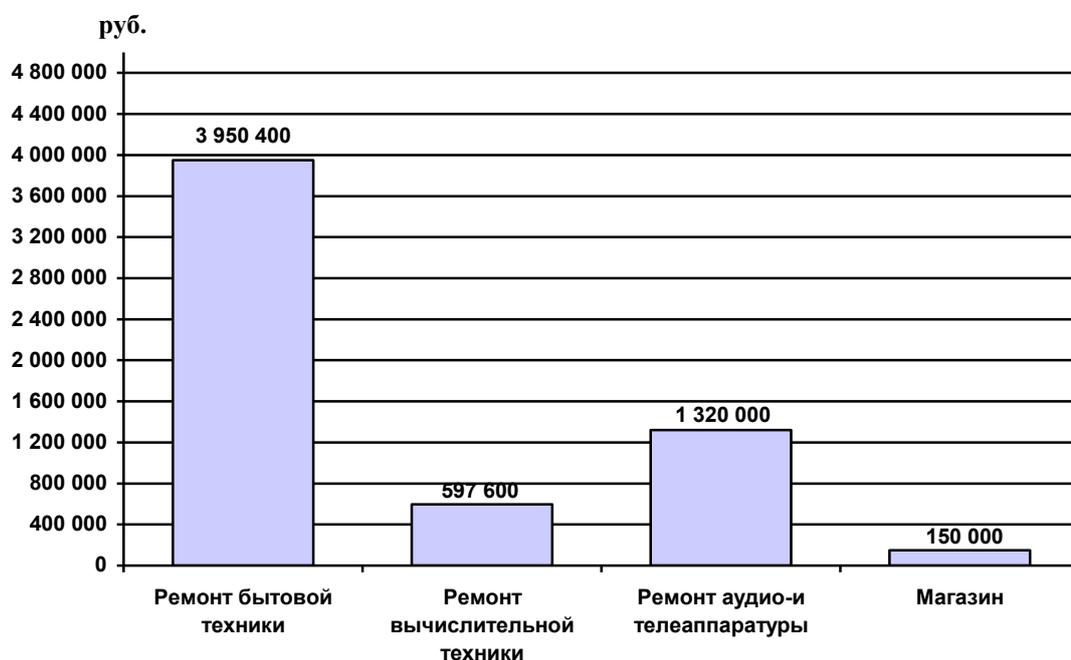


Рисунок 5 – Бюджет доходов на 2016 год, руб.

Как уже отмечалось, доход мастерской состоит из:

- доходов от оказания услуг по ремонту;
- дохода от продажи расходных материалов.

По результатам расчетов плановая выручка на 2016 год – 6 116 400 руб.

При этом, не все доходы мастерская получает в том периоде (квартале), в котором они начислены.

По доходам от ремонта бытовой техники и аудио- и телевизионной техники сумма денежных поступлений составляет 90 %, а остальные 10 %

доходов поступают в следующем квартале. По доходу от оказания услуг по ремонту вычислительной техники основная часть денежных поступлений (85 %) поступает в отчетном квартале, а оставшаяся часть (15 %) поступает в следующем квартале. Доходы от продажи расходных материалов полностью поступают в том отчетном квартале, в котором товары проданы.

Таблица 9 – Бюджет ожидаемых поступлений денежных средств, руб.

Показатель	Квартал				Итого:
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	
Продажи I квартал	1 372 515	156 585			1 529 100
Продажи II квартал		1 372 515	156 585		1 529 100
Продажи III квартал			1 372 515	156 585	1 529 100
Продажи IV квартал				1 372 515	1 372 515
Общее поступление денежных средств	1 372 515	1 529 100	1 529 100	1 529 100	5 959 815

Бюджет ожидаемых поступлений денежных средств по квартально представим на рисунке 6.

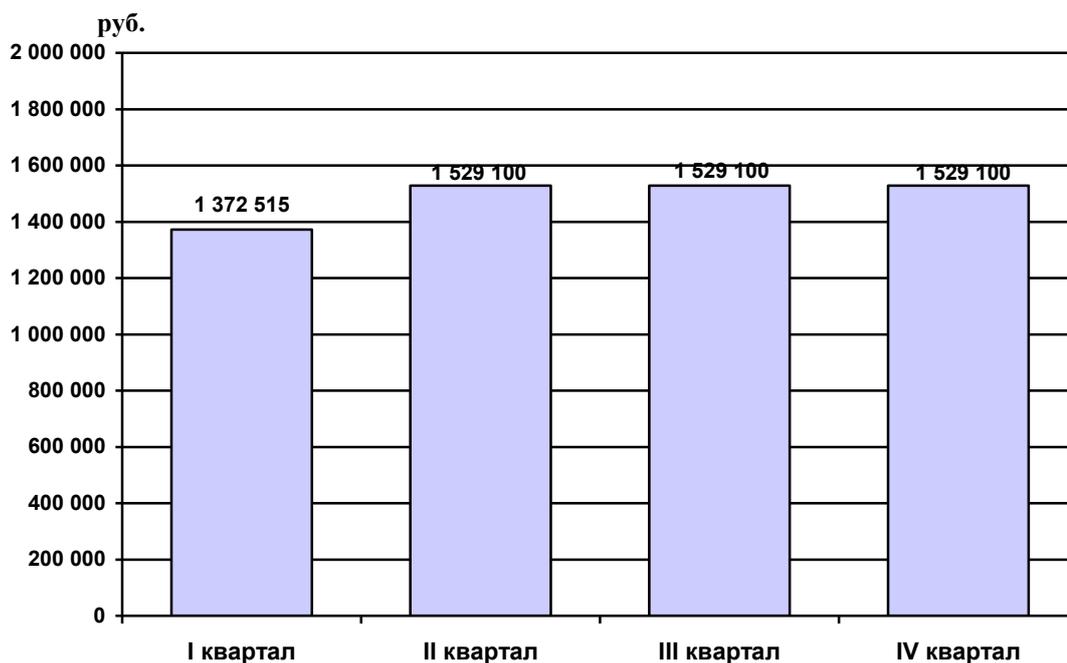


Рисунок 6 – Общее поступление денежных средств поквартально, руб.

Таким образом, поступление денежных средств в 2016 году будет не совпадать с суммой начисленных доходов. Возникнет дебиторская задолженность в сумме 156 585 руб.

Для расчета суммы по закупке материалов и товаров необходимо спланировать бюджет подготовки услуг.

Таблица 10 – Бюджет подготовки услуг

Планируемая подготовка услуг, в единицах услуг					
Ожидаемые продажи в единицах услуг	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	Итого:
<b>Ремонт бытовой техники</b>					
1. Сложный ремонт	33	33	33	33	132
2. Средней сложности ремонт	66	66	66	66	264
<b>Планируемая подготовка услуг, в единицах услуг</b>					
Ожидаемые продажи в единицах услуг	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	Итого:
3. Мелкий ремонт	300	300	300	300	1200
Всего:	399	399	399	399	1596
<b>Ремонт вычислительной техники</b>					
1. Сложный ремонт	15	15	15	15	60
2. Средней сложности ремонт	30	30	30	30	120
3. Мелкий ремонт	90	90	90	90	360
Всего:	135	135	135	135	540
<b>Ремонт аудио- и телеаппаратуры</b>					
1. Сложный ремонт	30	30	30	30	120
2. Средней сложности ремонт	75	75	75	75	300
3. Мелкий ремонт	150	150	150	150	600
Всего:	255	255	255	255	1020
<b>Магазин</b>					
1. Средний чек	250	250	250	250	1000
2. Запас товаров на начало периода, руб.	10 000	10 000	10 000	10 000	40 000
3. Запас товаров на конец периода, руб.	10 000	10 000	10 000	10 000	40 000
4. Потребность в товарах, которые необходимо подготовить, руб.	900 000	900 000	900 000	900 000	3 600 000

Зная объем спланированных услуг, а также среднюю сумму материальных затрат на оказание услуги, можно спланировать переменные затраты на расходные материалы и товары.

Таблица 11 – Бюджет прямых переменных затрат на расходные материалы и товары, руб.

Показатель	Квартал				Итого:
	I	II	III	IV	
<b>Ремонт бытовой техники</b>					
Подлежит подготовке, ед.	399	399	399	399	1 596
Средний расход материалов на единицу, руб.	320	320	320	320	-
Стоимость закупок материалов, руб.	127 680	127 680	127 680	127 680	510 720
Показатель	Квартал				Итого:
	I	II	III	IV	
<b>Ремонт вычислительной техники</b>					
Подлежит подготовке, ед.	135	135	135	135	540
Средний расход материалов на единицу, руб.	450	450	450	450	-
Стоимость закупок материалов, руб.	60 750	60 750	60 750	60 750	243 000
<b>Ремонт аудио- и телеаппаратуры</b>					
Подлежит подготовке	255	255	255	255	1 020
Средний расход материалов на единицу, руб.	180	180	180	180	-
Стоимость закупок материалов	45 900	45 900	45 900	45 900	183 600
<b>Магазин</b>					
Потребность в товарах, которые необходимо подготовить, руб.	900 000	900 000	900 000	900 000	3 600 000
Средняя наценка на товар, %	25	25	25	25	25
Покупная стоимость товаров, руб.	720 000	720 000	720 000	720 000	2 880 000
Всего стоимость закупок:	954 330	954 330	954 330	954 330	3 817 320

Бюджет прямых переменных затрат на расходные материалы и товары, представим на рисунке 7.

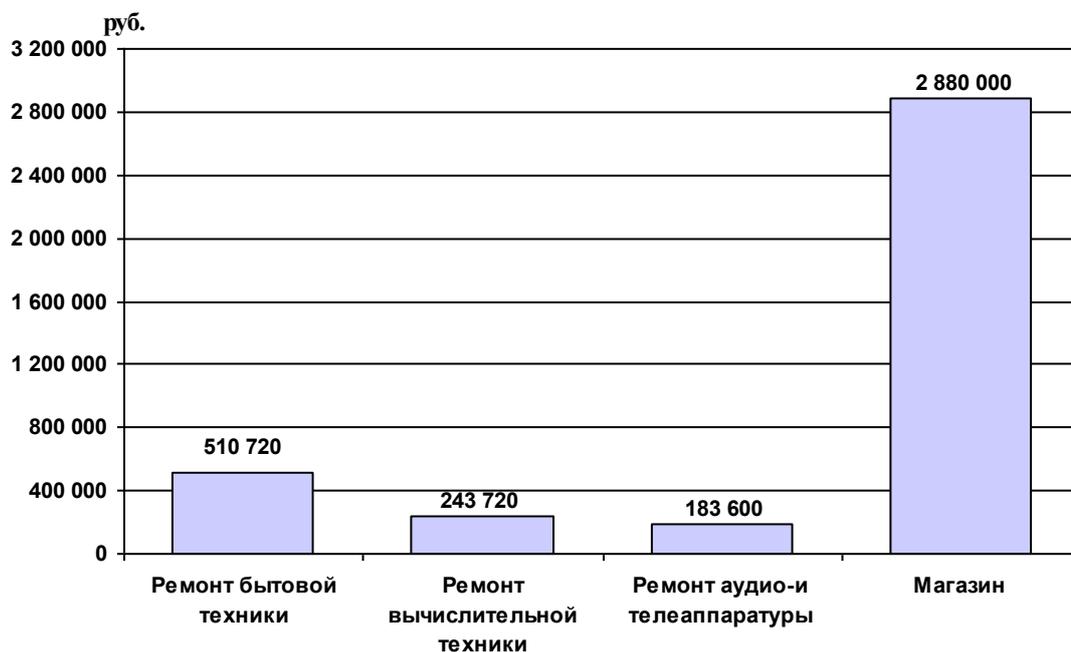


Рисунок 7 – Бюджет прямых переменных затрат на расходные материалы и товары, руб.

Общая потребность в закупке материальных ресурсов и товаров составляет в 2016 году 3 817 320 руб. При этом, согласно заключенным договорам поставки, в отчетном квартале мастерская оплачивает 80 % закупаемых материалов и товаров. Оставшиеся 20 % от закупленных в отчетном квартале материалов и товаров оплачиваются в следующем квартале.

Таблица 12 – Бюджет ожидаемых выплат денежных средств по закупкам расходных материалов и товаров, руб.

Показатель	Квартал				Итого:
	I	II	III	IV	
Закупки I квартал	763464				763 464
Закупки II квартал		954330			954 330
Закупки III квартал			954330		954 330
Закупки IV квартал				954330	954 330
Итого выплат:	763 464	954 330	954 330	954 330	3 626 454

Бюджет ожидаемых выплат денежных средств по закупкам расходных материалов и товаров, по квартально представим на рисунке 8.

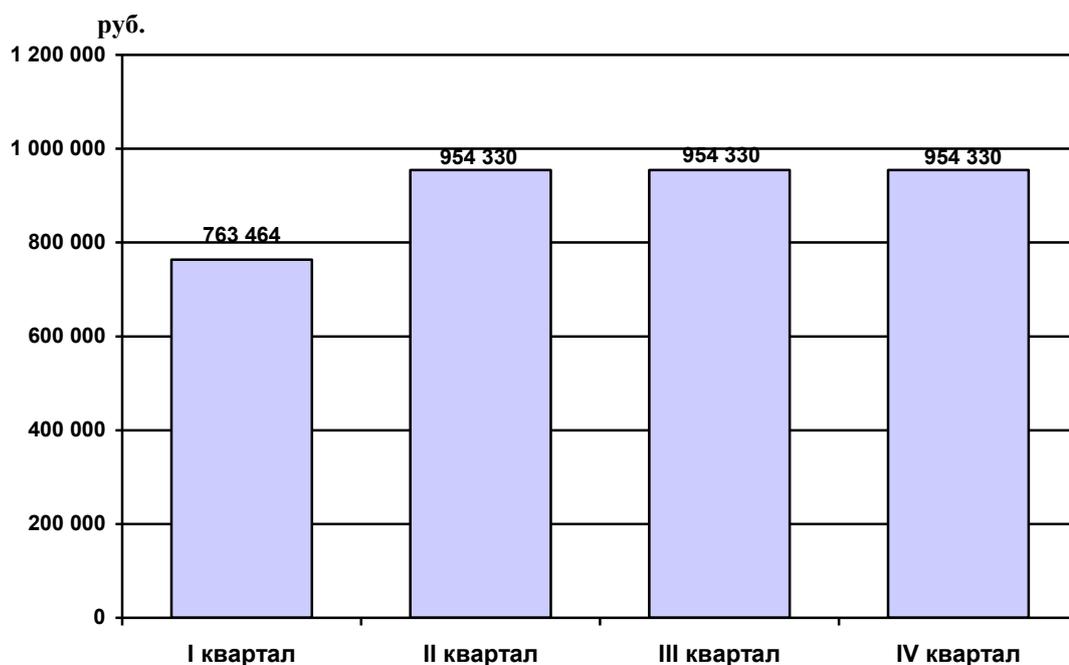


Рисунок 8 - Общие ожидаемые выплаты денежных средств по закупкам расходных материалов и товаров поквартально, руб.

Согласно представленных расчетов, общая потребность в закупке материалов и товаров в 2016 году составила 3 817 320 руб. При этом оплачено материалов и товаров в 2016 году будет только на 3 626 454 руб.

В результате к концу 2016 года по расчетам с поставщиками возникнет кредиторская задолженность в сумме 190 866 руб.

Помимо материальных расходов, у мастерской есть иные переменные расходы. Бюджет переменных расходов представлен в таблице 13.

Таблица 13 – Бюджет переменных расходов, руб.

Показатель	Квартал				Итого:
	I	II	III	IV	
Заработная плата к выплате	225 000	225 000	225 000	225 000	900 000
Взносы в государственные внебюджетные фонды	67 950	67 950	67 950	67 950	271 800
Расходы на э/энергию и воду	7 500	7 500	7 500	7 500	7 500
Транспортные расходы	5 000	5 000	5 000	5 000	20 000
Обучение персонала	5 000	5 000	5 000	5 000	20 000
Итого:	310 450	310 450	310 450	310 450	1 241 800
НДФЛ (13 %)	29 250	29 250	29 250	29 250	117 000

Бюджет переменных расходов представим на рисунке 9.

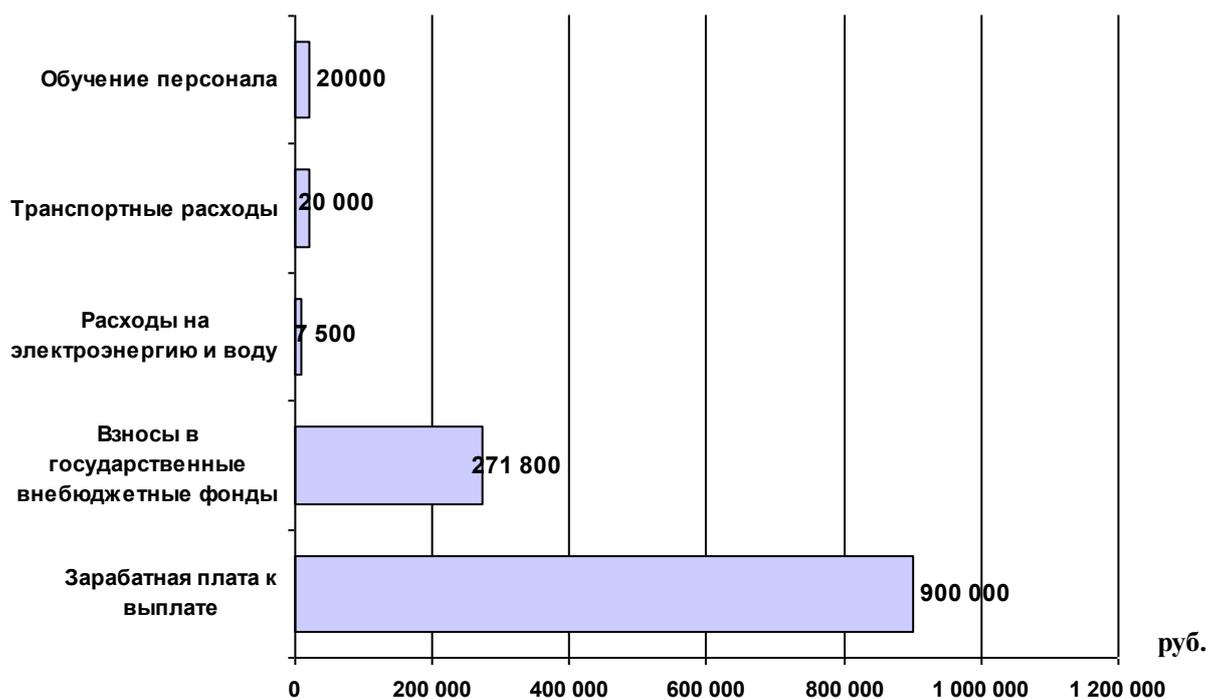


Рисунок 9 – Бюджет переменных расходов, руб.

Согласно представленным расчетам, на 2016 год мастерская планирует для себя следующие переменные расходы:

- оплата труда работников мастерской (4 человека по 25 000 руб. в месяц);
- взносы в государственные внебюджетные фонды;
- расходы на электроэнергию и воду (согласно договора аренды по 7 500 в квартал);
- транспортные расходы (по плану по 5 000 руб. в квартал);
- обучение персонала (по плану по 5 000 руб. в квартал).

Если у предприятия есть наемные работники, оно обязано заплатить за них взносы. Размер данных взносов не зависит от налогообложения, на котором находится предприятие, а только лишь от заработной платы работника.

К обязательным взносам за работников относятся следующие виды отчислений:

1. Взнос в Пенсионный Фонд России (ПРФ).

Независимо от уровня заработной платы работника размер этого взноса составляет 22% от его зарплаты.

2. Взнос в Фонд социального страхования (ФСС).

Размер данного взноса составляет 2,9 % от заработка сотрудника;

3. Взнос от несчастных случаев на работе и профессиональных заболеваний.

Размер данного взноса устанавливается в зависимости от сферы деятельности, в которой занят работник. Размер этой оплаты для данного предприятия составляет от 0,2 % от заработка работника.

4. Взнос в Фонд Обязательного Медицинского Страхования (ФОМС).

Размер этого взноса равен 5,1 % от заработка сотрудника.

Все перечисленные взносы не вычитаются из заработной платы сотрудника, а оплачиваются предприятием. Поскольку предприятие является налоговым агентом, помимо этих взносов он обязан платить налог НДФЛ, размер которого составляет 13%. Однако данный налог работодатель взимает из заработка сотрудника.

Бюджет постоянных расходов представлен в таблице 14.

Таблица 14 – Бюджет постоянных расходов, руб.

Показатель	Квартал				Итого:
	I	II	III	IV	
Заработная плата к выплате	90 000	90 000	90 000	90 000	360 000
Взносы в государственные внебюджетные фонды	27 180	27 180	27 180	27 180	108 720
Коммунальные услуги (общехозяйственные расходы)	3 000	3 000	3 000	3 000	12 000
Рекламные расходы	15 000	15 000	15 000	15 000	60 000
Арендная плата	25 000	25 000	25 000	25 000	100 000
Телефон	1 200	1 200	1 200	1 200	4 800
Услуги банка	1 500	1 500	1 500	1 500	6 000
Пожарная сигнализация	3 250	3 250	3 250	3 250	13 000
Охранная сигнализация	6 500	6 500	6 500	6 500	26 000
Канцелярские товары	1 000	1 000	1 000	1 000	4 000
Амортизация	31 500	41 500	46 500	46 500	166 000
Итого:	205 130	215 130	220 130	220 130	860 520

Бюджет постоянных расходов представим на рисунке 10.

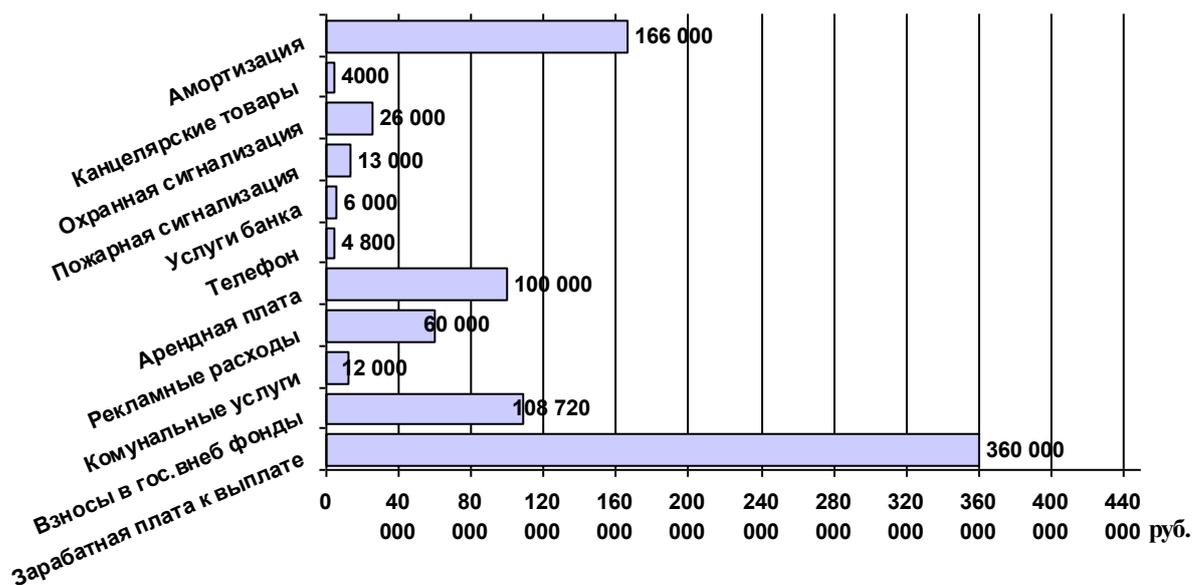


Рисунок 10 – Бюджет постоянных расходов, руб.

Согласно представленным расчетам, на 2016 год мастерская планирует для себя следующие постоянные расходы:

- оплата труда руководителя (по 30 000 руб. в месяц);
- взносы в государственные внебюджетные фонды с оплаты руководителя;
- арендная плата (согласно договора аренды по 25 000 в квартал. Коммунальные услуги общехозяйственного значения (уборка территории около офиса, вывоз мусора и пр.), а также вода и энергия по счетчику оплачиваются отдельно);
- расходы на коммунальные услуги (согласно договора аренды по 3 000 в квартал);
- рекламные расходы (по плану по 15 000 руб. в квартал);
- оплата за пользование телефоном (по заключенному договору по 1 200 руб. в квартал);
- услуги банка (по заключенному договору по 1 500 руб. в квартал);
- пожарная сигнализация (по заключенному договору по 3 250 руб. в квартал);

- охранная сигнализация (по заключенному договору по 6 500 руб. в квартал. Включает в себя обслуживание установленной сигнализации и услугу «Тревожная кнопка»);

- приобретение канцелярских товаров (по плану 1 000 руб. в квартал);

- амортизация.

На начало 2016 года на балансе предприятия числится оборудование, предназначенное для ремонтных работ на сумму 252 000 руб. Срок полезного использования оборудования – 2 года (24 мес.).

В апреле 2016 года планируется приобретение дополнительного оборудования на сумму 120 000 руб. с установлением срока полезного использования в 2 года (24 мес.).

Так же

На основании имеющихся данных спланирован бюджет денежных потоков – таблица 15.

Таблица 15 – Бюджет денежных потоков, руб.

Показатель	Квартал				Итого
	1	2	3	4	
Кассовый остаток на начало периода	10 000	192 669	113 267	153 727	469 663
Ожидаемые поступления	1 372 515	1 529 100	1 529 100	1 529 100	5 959 815
Итого поступление денежных средств	1 372 515	1 529 100	1 529 100	1 529 100	5 959 815
Ожидаемые выплаты					
расходные материалы	763 464	954 330	954 330	954 330	3 626 454
бюджет переменных расходов без взносов	242 500	242 500	242 500	242 500	970 000
бюджет постоянных расходов без взносов	146 450	146 450	146 450	146 450	585 800
взносы во внебюджетные фонды		95 130	95 130	95 130	285 390
закупка оборудования		120 000			120 000
Налог (УСН)		12 661	12 661	12 661	37 983
Итого выплат	1 152 414	1 571 071	1 451 071	1 451 071	5 625 627
Погашение кредита	25 000	25 000	25 000	25 000	100 000
Выплаты процентов	12 432	12 432	12 568	12 568	50 000
Итого расчеты с банком	37 432	37 432	37 568	37 568	150 000
Сальдо денежного потока	182 669	-79 403	40 461	40 461	184 188
Кассовый остаток на конец периода	192 669	113 267	153 727	194 188	

Кредит, взят в 200 000. на два года, под 25 % годовых соответственно, за первый год - 100 000. при ставке 25 % годовых с 200 000 и

платим 25 % годовых. В 2016 году гасится кредит на сумму 100 000 из 200 000, за год процентов по кредиту =  $200\ 000 * 0,25 = 50\ 000$  гасится равномерно по кварталам.

200 000 – кредит на ДВА года, за год будет фирма отдавать 150 000 (100 000 - основной долг +  $50\ 000 (200\ 000 * 0,25)$  - проценты).

### За 1 год

Погашение кредита	25 000	25 000	25 000	25 000	100 000
Выплаты процентов	$12\ 432 = (200000 * 0,25) * (91/366)$	$12\ 432 = (200000 * 0,25) * (91/366)$	$12\ 568 = (200000 * 0,25) * (92/366)$	$12\ 568 = (200000 * 0,25) * (92/366)$	50 000
Итого расчеты с банком	37 432	37 432	37 568	37 568	150 000

Из расчетов видно, что в течение всего 2016 года, за исключением 2-го квартала сальдо денежного потока положительное. Отрицательный денежный поток во 2-м квартале возникает в связи с приобретением в апреле 2016 года оборудования. При этом за счет значительного входящего остатка денежных средств на начало 2-го квартала нет необходимости в заемных источниках покрытия возникшего денежного дефицита.

Прогнозный отчет о финансовых результатах представлен в таблице 16.

Таблица 16 – Прогнозный отчет о финансовых результатах, руб.

Показатель	Расчет	Значение
Ожидаемые поступления	-	6 116 400
Переменные расходы	$3\ 626\ 454 + 1241\ 800$	4 868 254
расходные материалы	-	3 626 454
бюджет переменных расходов	-	1 241 800
Маржинальная прибыль	$6\ 116\ 400 - 4\ 868\ 254$	1 248 146
Постоянные расходы	$694\ 520 + 166\ 000$	860 520
бюджет постоянных расходов	-	694 520
Амортизация	-	166 000
Прибыль от продаж	$1\ 248\ 146 - 860\ 520$	387 626
Расход по уплате процентов	-	50 000
Прибыль до налогообложения	$387\ 626 - 50\ 000$	337 626
Налог (УСН)	$337\ 626 * 0,15$	50 644
Нераспределенная прибыль	$337\ 626 - 50\ 644$	286 982

Из расчетов видно, что в 2016 году мастерская получит выручку в сумме 6 116 400 руб. Маржинальная прибыль (разница между выручкой и переменными расходами) запланирована в размере 1 248 146 руб. Нераспределенная прибыль по плану составит 286 982 руб. Общая сумма налога (УСН, метод «доходы – расходы») составит 50 644 руб.

Прогнозный бухгалтерский баланс (упрощенный вид) представлен в таблице 17.

Таблица 17 – Прогнозный бухгалтерский баланс, руб.

Актив	Сумма	Пассив	Сумма
<i>Внеоборотные активы</i>		<i>Собственный капитал</i>	
ОС	370 000	Уставный капитал	10 000
		Нераспределенная прибыль	286 982
Амортизация	166 000	Итого СК	296 582
Итого ВА	204 000	<i>Кредиторская задолженность</i>	
<i>Оборотные активы</i>		Кредит	150 000
Актив	Сумма	Пассив	Сумма
Денежные средства	194 188	поставщики	190 866
Дебиторская задолженность	156 585	Налоги	12 661
Запасы	190 866	Взносы	95 130
Итого ОА	531 639	Итого КЗ	448 657
<b>БАЛАНС</b>	<b>745 639</b>	<b>БАЛАНС</b>	<b>745 639</b>

В целом, и баланс и планируемые показатели деятельности предприятия можно считать положительными. Так, из расчетов видно, что валюта баланса на конец 2016 года запланирована в сумме 745 639 руб.

Структура баланса является практически ликвидной – таблица 18.

Таблица 18 – Оценка ликвидности баланса

Активы	Сумма, руб.
А1 Денежные средства	194 188
А2 Дебиторская задолженность	156 585
А3 Запасы	190 866
А4 Вне оборотные активы	204 000
Пассивы	Сумма, руб.
П1 Краткосрочный кредит	150 000
П2 Кредиторская задолженность	298 657
П3 Долгосрочные обязательства	
П4 Собственный капитал	296 982

Так, по итогам 2016 года не будет выполнено только второе неравенство.

Основные показатели эффективности деятельности мастерской представлены в таблице 19.

Таблица 19 – Основные показатели деятельности предприятия

Показатели	Расчет	Значение
Активы (А)		745 639
Текущие активы (ТА)		541 639
Текущие обязательства (ТО)		448 657
Внеоборотные активы (ВА)		204 000
Собственный капитал (СК)		296 982
Заемный капитал (ЗК)		448 657
Выручка (В)		6 116 400
Чистая прибыль (ЧП)		286 982
Дебиторская задолженность		156 585
Кредиторская задолженность		298 657
Коэффициент текущей ликвидности	$ТА / ТО$	1,21
Коэффициент быстрой ликвидности	$(ДС + ДЗ) / ТО$	0,78
Коэффициент абсолютной ликвидности	$ДС / ТО$	0,43
Коэффициент автономии	$СК / А$	0,40
Коэффициент финансовой зависимости	$ТО / А$	0,60
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	$ЗК / СК$	1,51
Собственный оборотный капитал	$СК - ВА$	92 982
Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов	$ТА / ВА$	2,66
Коэффициент обеспеченности оборотного капитала собственными источниками финансирования	$(СК - ВА) / СК$	0,31
Рентабельность продаж, %	$ЧП / В * 100$	4,69
Рентабельность активов, %	$ЧП / А * 100$	38,49
Рентабельность собственного капитала, %	$ЧП / СК * 100$	96,63
Оборачиваемость активов, дни	$В / А$	8,20
Оборачиваемость дебиторской задолженности, дни	$360 / (В / ДЗ)$	9,22
Оборачиваемость кредиторской задолженности, дни	$360 / (В / КЗ)$	17,58



Рисунок 11 – Показатели ликвидности предприятия

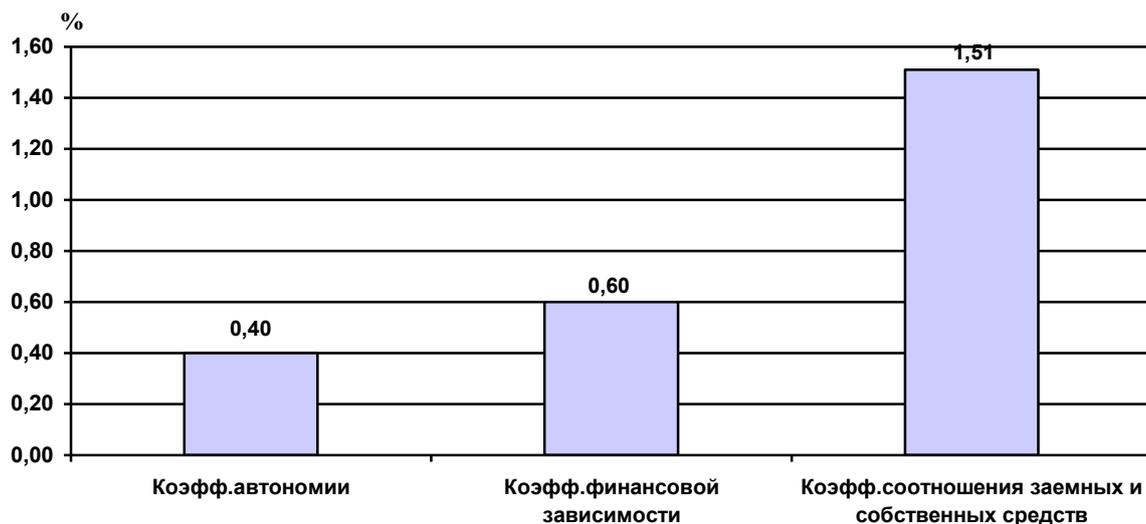


Рисунок 12 – Показатели финансовой устойчивости

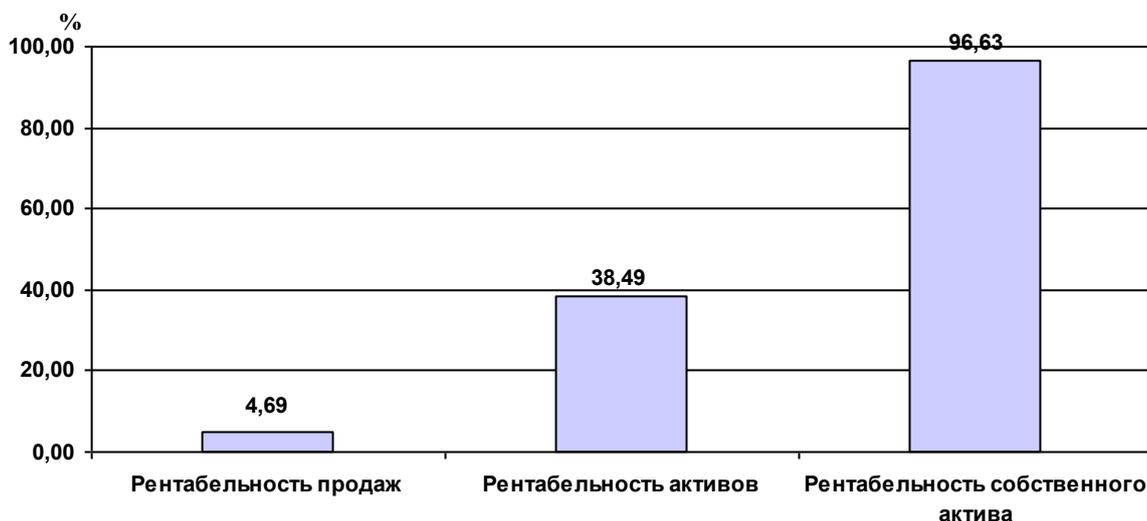


Рисунок 13 – Показатели рентабельности

По результатам расчетов видно, что в целом мастерская ликвидна и финансово устойчива. У предприятия средние показатели рентабельности и высокие показатели деловой активности.

При этом оборачиваемость дебиторской задолженности выше, чем оборачиваемость кредиторской задолженности.

### **3 Разработка стратегии по расширению бизнеса**

#### **3.1 Актуальность разработки сервисного предприятия, по техническому обслуживанию и ремонту оборудования для гостиниц и ресторанов.**

Так как фирма рентабельна и финансово устойчива, директор предприятия планирует расширение сервисного центра, который будет обеспечивать сервис и ремонт кухонного оборудования для ресторанов.

В городе работает огромное количество ресторанов и кафе и около 100 сервисных центров, а сервисных центров, которые обслуживают гостиницы и рестораны вообще нет, чаще всего в этих заведениях работает свой техник, который не всегда может справиться со сложным ремонтом техники.

Томск- студенческий город, в связи с этим индустрия гостеприимства является важным элементом социальной сферы. В сфере обслуживания ресторанное хозяйство играет особенно важную роль, благодаря этому расширение сервисного центра, будет очень выгодным вложением, в соответствии того, что у гостиниц и ресторанов, используют большой спектр техники, и естественно это оборудование нужно диагностировать, у них проявляются поломки всевозможные.

А вот для того, чтобы расширить сервисный центр, арендовать слишком большое и дорогое помещение для мастерской нецелесообразно, так как большую часть клиентов заботит не внешний вид центра, а качество произведенного ремонта. Однако общая площадь помещения сервисного центра не должна быть меньше 50 кв. м., так как его необходимо разделить на три комнаты: склад; мастерскую; комнату приема заказов. К счастью в одном помещении с нашим сервисным центром есть свободные площади, которые мы сможем занять для расширения.

Для сервисного центра по ремонту техники необходимо приобрести комплекты тестового оборудования профессионального оборудования, также инструменты для починки техники. Помимо прочего, в сервисный центр

конечно нужно еще приобрести кондиционер в мастерскую и стеллажи для складского помещения. [2]

В данном бизнесе нельзя пренебрегать рекламной компанией, в худшем случае клиентская база будет нарабатываться слишком долго и плохая будет окупаемость. В результате чего успешной рекламной компании должно произойти прибавление количества поступающих телефонных звонков и здесь уже не обойтись без сотрудничества с хорошим call центром.

Вторым главным фактором является сокращение времени ремонта техники. Этого можно добиться за счет ускорения поставки запчастей или приобретения наиболее востребованных деталей на склад. В первом случае необходимо создать сеть взаимозаменяемых организаций-поставщиков деталей, во втором - придется 'замораживать' на складе значительную сумму средств. Тем не менее, основным фактором конкурентоспособности среди сервисных центров является именно скорость обслуживания.

Основным направлением сервисного центра целесообразнее делать ремонт крупногабаритной бытовой техники. Дело в том, что в последние годы появилась тенденция, согласно которой мобильную технику люди не чинят, а сразу покупают новую.

Однако с крупногабаритной техникой все обстоит по-другому. Стоимость новых приборов, как правило, значительно выше стоимости починки, а устаревает такая техника значительно медленнее.

В связи с увеличением оснастки ресторанов оборудованием стал увеличиваться рынок услуг ремонта и обслуживания техники, следовательно, требуется значительное увеличение количества сервисных предприятий.

Проектируемый сервисный центр предполагается оснастить всем необходимым оборудованием, материалами и кадровым потенциалом для обеспечения проведения не только монтажных работ, но и выполнения ремонтов любой сложности и периодического сервисного обслуживания.[26]

### **3.2 Виды ремонтируемого оборудования**

1. Кухонное оборудование для кафе.
2. Кухонное оборудование для ресторанов.
3. Кухонное оборудование для общепита.
4. Кухонное оборудование для столовой и другое оборудование для кухни.
5. Тепловое оборудование.
6. Плиты электрические, индукционные. Плиты газовые.
7. Кипятильники, водонагреватели.
8. Холодильное оборудование: холодильные и морозильные шкафы.  
Холодильные и морозильные камеры. Шкафы шоковой заморозки.
9. Моноблоки. Сплит системы.
10. Кондиционеры бытовые оконные.
11. Кондиционеры бытовые сплит системы
12. Кондиционеры бытовые мульти сплит системы.
13. Кондиционеры полупромышленные
14. Системы центрального кондиционирования;
15. Холодильники бытовые
16. Холодильники торговые;
17. Системы приточной вентиляции
18. Системы вытяжной вентиляции;

Именно такое высококачественное оборудование для общепита, включая холодильное оборудование для ресторанов требует высококвалифицированного сервисного обслуживания.

### **3.3 Расчет объема реализации услуг, предоставляемых СЦ.**

При проектировании предприятия, обеспечивающего сервис и ремонт кухонного оборудования необходимо определить годовую программу выполняемых работ.

Начнем с кухонного оборудования.

В наш сервисный центр обратилось уже около 20 владельцев ресторанов и кафе, которых мы считаем нашими потенциальными клиентами.

Таблица 20 – Количество ресторанов

Название	Количество мест
Барвиха	220
Golden plaza	300
Венский двор	128
Перчини (сеть)	230
Кедр	340
Мюнхен	120
Панда	150
People`s (сеть)	200
Рапсодия	100
Rest`o	70
TWO CHEFS	100
ETHNO	150
Time public	200
Цех №10	150
Corner Bar	100
Усадьба Шансон	300
Ай да баран, чайхана	250
Эдем	100
Стреза	100
Маленькая азия	200

Таблица 21 – Количество кафе

Название	Количество мест
Пельмени Project	50
Чиллаут	36
Аллегро	50
Баден-Баден	30
Башня	60
Чародей	50

Таблица 23 – Сводная таблица

Количество посадочных мест	Количество кафе/ресторанов
300	4
200	6
100	20

Таблица 24 – Перечень необходимого оборудования для ресторана/кафе:

Оборудование	100	200	300
<b>Варочный котел</b>	1	1	1
Фритюрница	1	1	1
Овощерезка	1	1	1
Шкаф пекарский	1	1	1
Плита электрическая	1	1	1
Электроварка	1	1	1
Шкаф жарочный 2-3 (секц)	1	1	1
Жарочная поверхность	1	1	1
Мясорыхлитель			1
Измельчитель сухарей			1
<b>Оборудование бара</b>			
Кофемолка		1	
Микроволновая печь		1	
Кофемашина		1	
Тостер		1	
Витрина охлаждаемая		1	
Охладитель пива		1	
Холодильный шкаф для вина		1	
Холодильник витринный		1	
Посудомоечная машина		1	

Количество кухонного оборудования зависит от количества посадочных мест это представлено в таблице.

Таблица 25 – Количество техники необходимое для ресторана

Кол-во посадочных мест	Кол-во техники необходимое для ресторана/кафе		
	100	200	300
<b>Вид оборудования:</b>			
Холодильное	14	16	19
Посудомоечные машины	1	1	1
Микроволновые печи	1	1	1

Электроплиты	4	5	6
Мелкая техника	62	65	69

При проектировании нового предприятия сервиса, нужно узнать годовую программу выполняемых работ. На основе вышеизложенной информации определим наименование и количество оборудования в вышеупомянутых ка ресторанах по таблице 26.

Таблица 26 – Перечень и количество ремонтируемого оборудования

Вид оборудования	Парк оборудования П, шт.
Жарочные плиты	40
Посудомоечные машины	30
Микроволновые печи	30
Электроплиты	134
Мелкая техника	196
Кондиционеры бытовые оконные	26
Кондиционеры бытовые сплит системы	152
Кондиционеры бытовые мульти сплит системы	7
Кондиционеры полупромышленные	3
Системы центрального кондиционирования	47
Холодильники бытовые	252
Холодильники торговые	67
Системы приточной вентиляции	7
Системы вытяжной вентиляции	25

Исходя из данных производителей кухонного оборудования, при его эксплуатации круглогодично, в ресторанах, необходимо проходить профилактические работы, не меньше одного раза в месяц.

Предполагаемый объем ремонтов в год данного оборудования определяем согласно статистике. Годовая программа ремонтов будет рассчитываться по формуле:

$$Q_{\tau} = \frac{P \cdot S}{100}, \text{ где}$$

$Q_{\tau}$  – программа обслуживания (ремонтов) в год, шт.;

$P$  – парк машин, шт.;

$S$  – статистика отказов, %.

Таблица 27 – Годовая программа ремонтов оборудования

N п/п	Объем ремонтов	Парк оборудования П, шт.	Статистика отказов, S, %	Объем ремонтов, Np, шт.	Объем ремонтов по тех. обслуживанию, Nоб, шт.	Общий объем ремонтов, N, шт.
1	Жарочные плиты	40	12	5	480	485

2	Посудомоечные машины	30	13	4	360	364
3	Микроволновые печи	30	12	3	360	363
4	Электроплиты	134	10	13	1 608	1 621
5	Мелкая техника	196	8	16	2 352	2 368
6	Кондиционеры бытовые оконные	26	12	3	312	315
7	Кондиционеры бытовые сплит-системы	152	16	24	1 824	1 848
8	Кондиционеры бытовые мульти сплит-системы	7	14	1	84	85
9	Кондиционеры полупромышленные	3	12	1	36	37
10	Системы центрального кондиционирования	47	12	6	564	570
11	Холодильники бытовые	252	12	30	3 024	3 054
12	Холодильники торговые	67	14	10	804	814
13	Системы приточной вентиляции	7	12	1	84	85
14	Системы вытяжной вентиляции	25	12	3	300	303
	<b>Итого в месяц:</b>			<b>10</b>	<b>1 016</b>	<b>1 385</b>
	<b>Итого в год:</b>			<b>120</b>	<b>12 192</b>	<b>16 622</b>

Для того, чтобы рассчитать доходы предприятия сервиса от работ выполненных нужно узнать среднюю стоимость ремонта по каждому отдельному в кухонной техники, на текущий год (данные берутся из Internet сети).

На основе средней стоимости и объемов выполненных работ рассчитываем годовой доход G, руб.:

$$G \times N = P$$

Таблица 28 – Годовой расход, руб.

№ п/п	Вид техники морозильники	Средняя стоимость ремонта P, руб.	Годовая программа ремонтов, G, руб.
1	Жарочные плиты	1 700	824 500
2	Посудомоечные машины	2 100	764 400
3	Микроволновые печи	1 400	508 200

4	Электроплиты	1 500	2 431 500
5	Мелкая техника	800	1 894 400
6	Кондиционеры бытовые оконные	2 000	630 000
7	Кондиционеры бытовые сплит-системы	2 500	4 620 000
8	Кондиционеры бытовые мульти сплит системы	2 000	170 000
9	Кондиционеры полупромышленные	3 000	111 000
10	Системы центрального кондиционирования	3 000	1 710 000
11	Холодильники бытовые	2 000	6 108 000
12	Холодильники торговые	2 000	1 628 000
13	Системы приточной вентиляции	2 500	212 500
14	Системы вытяжной вентиляции	2 000	606 000
	<b>Итого в месяц:</b>		<b>1 526 125</b>
	<b>Итого в год:</b>		<b>18313500</b>

### 3.4 Расчет численности рабочих.

Для того, чтобы узнать расчет численности мастеров по ремонту кухонной техники, нужно знать нормы времени, которое требуется на ремонт единицы техники по данным предприятий сервиса:

Таблица 29 – Нормы времени, которое требуется на ремонт единицы техники.

№ п/п	Вид кухонной техники	Нормы времени на единицу техники, Т, час
1	Жарочные плиты	0,5
2	Посудомоечные машины	1,1
3	Микроволновые печи	0,9
4	Электроплиты	1,2
5	Мелкая техника	0,5
6	Кондиционеры бытовые оконные	1
7	Кондиционеры бытовые сплит-системы	1
8	Кондиционеры бытовые мульти сплит системы	1,5
9	Кондиционеры полупромышленные	1,8
10	Системы центрального кондиционирования	2,2
11	Холодильники бытовые	1
12	Холодильники торговые	1
13	Системы приточной вентиляции	1,5
14	Системы вытяжной вентиляции	1,5

Продолжительность рабочего времени в день составляет 8 часов, из этого получается количество ремонтируемой техники одним мастером HD, штук, составляет [27]

$$N_D = \frac{8}{T}$$

На основе данных таблицы, рассчитывается количество заявок на обслуживание и ремонт оборудования. Ежедневно поступающих в организацию, осуществляющую сервис кухонного оборудования, HD, штук

$$H_d = N/247, \text{ где}$$

247 - количество рабочих дней в 2014 году.

Зная нагрузку одного мастера и количество ремонтируемой техники, можно вычислить количество мастеров для каждого вида техники:

Таблица 30 – Количество мастеров по каждому виду бытовой техники

№ п/п	Вид кухонной техники	Количество ремонтируемой техники за один день одним мастером $N_{Dшт.}$	Количество ремонтируемой техники в день $H_{Dшт}$	Количество рабочих
1	Холодильники бытовые	8	1,4	1
2	Холодильники торговые	8	1,4	
3	Посудомоечные машины	7	6,5	3
4	Жарочные плиты	16	1,9	
5	Микроволновые печи	8,8	9,5	
6	Электроплиты	6,6	1,2	
7	Мелкая техника	16	7,4	1
8	Кондиционеры бытовые оконные	8	0,3	
9	Кондиционеры бытовые сплит системы	8	0,1	
10	Кондиционеры бытовые мульти сплит системы	5,3	2,3	
11	Кондиционеры полупромышленные	4,4	2,3	2
12	Системы центрального кондиционирования	3,6	3,2	
13	Системы приточной вентиляции	5,3	0,3	
14	Системы вытяжной вентиляции	5,3	1,2	
Всего				7

Сведем все основные данные в одну таблицу 3.11.

Таблица 31 – Таблица основных показателей

№ п/п	Вид кухонной техники	Статистика отказов, S, %.	Объем ремонтов, N, шт	Средняя стоимость ремонта P, руб.	Годовая программа ремонтов, G, руб.	Нормы времени на единицу техники, T, час
1	Жарочные плиты	12	480	1700	824500	0,5

2	Посудомоечные машины	13	360	2100	764400	1,1
3	Микроволновые печи	12	360	1400	508200	0,9
4	Электроплиты	10	1608	1500	2431500	1,2
5	Мелкая техника	8	2352	800	1894400	0,5
6	Кондиционеры бытовые оконные	12	312	2000	630000	1
7	Кондиционеры бытовые сплит-системы	16	1824	2500	4620000	1
8	Кондиционеры бытовые мульти сплит системы	14	84	2000	170000	1,5
9	Кондиционеры полупромышленные	12	36	3000	111000	1,8
10	Система центрального кондиционирования	12	564	3000	1710000	2,2
11	Холодильники бытовые	12	3024	2000	6108000	1
12	Холодильники торговые	14	804	2000	1628000	1
13	Системы приточной вентиляции	12	84	2500	212500	1,5
14	Системы вытяжной вентиляции	12	300	2000	606000	1,5
	Итого в месяц		1016		1526125	
	Итого в год		12192		18313500	

Рабочие находятся на % оплате труда. При этой системе оплаты труда фонд з/п рабочих определяем по формуле:

$$Z_{np} = \sum O_y \cdot P_o / 100, \text{ где}$$

$O_y$  - планируемый процент оплаты труда от выручки.

$P_o$  - планируемый процент оплаты труда от выручки.

В таблице была рассчитана годовая программа ремонтов, сумма которой составила **18 313 500**руб.

По данным действующих сервисных предприятий ремонта техники процент оплаты труда составляет 20 % от объема услуг. Средняя стоимость ремонта единицы техники **18 313 500/12192=1502**руб.

Прямой фонд заработной платы  $\Phi_{np} = 18\,313\,500 \cdot 20 / 100 = 3\,662\,701$  руб.

Часовой фонд оплаты труда включает прямой фонд и все виды доплат, связанные с дополнительной оплатой фактически отработанного времени.

$$\Phi_{ч} = \Phi_{np} \cdot 0,25, \text{ где}$$

П- премии, выплачиваемые из средств оплаты труда, в нашем случае, фонд дополнительной заработной платы составляет 25% от основной заработной платы.

$$П = Ф_{пр} * 0,25$$

$$П = 3662701 * 0,25 = 915675 \text{ руб.}$$

$$Ф_{\text{ч}} = 3662701 + 915675 = 4578376$$

Среднемесячная заработная плата одного рабочего составляет

$$З_{\text{ср.мес.}} = Ф_{\text{ч}} / (N * 12)$$

Где N-списочная численность рабочих, (N=7)

$$З_{\text{ср.мес.}} = 4578376 / (7 * 12) = 54\,504 \text{ руб.}$$

Таблица 32 – Расчет фонда з/п персонала

	Количество человек	Месячная з/п	Фонд з/п за год
1. Директор	1	80 000	9 600
2. Главный бухгалтер	1	60 000	7 200
3. Главный инженер	1	70 000	8 400
4. Уборщица	1	20 000	240 000
Итого		230 000	2 760 000

Общий фонд з/п работающих составил:

$$Ф_{\text{общ.}} = Ф_{\text{г.раб.}} + Ф_{\text{г.перс.}}$$

$$Ф_{\text{общ.}} = 4\,578\,376 + 2\,760\,000 = 7\,338\,376 \text{ руб.}$$

Средняя з/п одного работающего составит:

$$З_{\text{ср.}} = 7\,338\,376 / 11 * 12 = 55\,593 \text{ руб.}$$

Таблица 33 – План по труду и заработной плате

Наименование показателя	Единица измерения	План
1. Объем производства и реализации продукции, К	Руб./год	18 313 500
2. Численность работающих, всего Z1 в т.ч. рабочих Z2	Чел.	11 7
3. Среднегодовая выработка на одного рабочего, L1	Руб.	1 408 730,76
4. Среднегодовая выработка на одного рабочего, L2	Руб.	216 214,28
5. Фонд з/п работающих в т.ч. рабочих	Руб.	7 338 376 4 578 376

6. Среднемесячная з/п одного работающего	Руб.	55 93
7. Среднемесячная з/п одного рабочего	Руб.	54 504
8. Затраты з/п на один рубль реализованной продукции	Руб.	0,4

Среднегодовая выработка на одного работающего и на одного рабочего рассчитывается как:

$$L1=K/Z1, L2=K/Z2.$$

### **3.5 Расчет калькуляции себестоимости ремонта техники.**

Калькуляция представляет собой расчет себестоимости единицы услуг и всего объема. Они рассчитываются по статьям затрат.

В эту статью включается стоимость материалов, которые расходуются непосредственно на ремонт кухонной техники, и стоимость запасных частей.

Таблица 34 – Стоимость материалов и запасных частей

Вид услуг	Наименование сырья и материалов	Единица измерения	Цена, руб.
Ремонт посудомоечных машин	1.Противовес нижний, верхний	Шт.	1300
	2.Нагревательный элемент (тэн)	Шт.	800
	3.Сливной насос (помпа)	Шт.	950
	4.Электронная плата управления, микросхема	Шт.	1780
	5.Жгут электропроводки	Шт.	250
	6.Подшипники и сальник	Шт.	780
	7.Шланг гофрированный	М.	300
	8.Провод электрический	М.	70
	9. Бак	Шт.	2500

Продолжение таблицы 34

Вид услуг	Наименование сырья и материалов	Единица измерения	Цена, руб.
Электрические и газовые плиты	1. Блок управления поверхности	Шт.	4700
	2. Датчик духовки	Шт.	295
	3. Дисплей духовки	Шт.	3100
	4. Переключатель духовки	Шт.	500
Мелкая техника	1.Колба кофеварки	Шт.	700
	2.Нож для кофемолки	Шт.	150
	3.Втулка переходная	Шт.	300
	4.Вентилятор СВЧ	Шт.	500
<b>Холодильное оборудование</b>			
Ремонт полупромышленных кондиционеров	1.Компрессор	Шт.	6000
	2.Клапан четырехходовой	Шт.	1500
	3.Хладагент	Шт.	650
	4.Кран жидкостный	Шт.	750
	5.Кран газовый	Шт.	850
	6.Клапан электронный	Шт.	1950
	7.Помпа для конденсата	Шт.	2000
	8.Вентилятор наружного блока	Шт.	2500
Ремонт холодильной техники	1.Хладагент	Шт.	5500
	2.Электронный модуль	Шт.	3000
	3.Масло	Шт.	700
	4.Провод электрический	М.	70
	5.Трубка медная	М.	80
	6.Компрессор	Шт.	2600
	7.Термостаты	Шт.	200
	8.Пускозащитные реле	Шт.	315

Ремонт систем центрального кондиционирования	1.Компрессор	Шт.	5000
	2.Клапан четырехходовой	Шт.	3500
	3.Вентилятор наружного блока	Шт.	2500
	4.Вентилятор внутреннего блока	Шт.	1700
	5.Плата управления	Шт.	1500
	6.Хладагент	Шт.	10000
	7.Клапан электронный	Шт.	650
			1700
Ремонт систем вентиляции	1.Фильтр	Шт.	750
	2.Нагреватель приточной	Шт.	2200
	3.Пускатель магнитный	Шт.	1700
	4.Вентиль в сборе	Шт.	4500
Средняя цена запасной части:			2220,4

По отчетным данным стоимость основных запасных частей на условную единицу ремонтируемого изделия составила 2220,4 руб.

1.Тогда на планируемый объем производства услуг проектируемого сервисного предприятия расход по данной статье составит:  $2220,4 \times 12192 = 27071116,8$  руб.

2.Основная заработная плата производственных рабочих.

Из плана по труду и заработной плате-3060000руб.

3. Отчисления на государственное обеспечение, социальное страхование и медицинское обслуживание от суммы заработной платы производственных рабочих.

1. Взнос в Пенсионный Фонд России (ПРФ).

Независимо от уровня заработной платы работника размер этого взноса составляет 22% от его зарплаты.

2. Взнос в Фонд социального страхования (ФСС).

Размер данного взноса составляет 2,9 % от заработка сотрудника;

3. Взнос от несчастных случаев на работе и профессиональных заболеваний.

Размер данного взноса устанавливается в зависимости от сферы деятельности, в которой занят работник. Размер этой оплаты для данного предприятия составляет от 0,2 % от заработка работника.

4. Взнос в Фонд Обязательного Медицинского Страхования (ФОМС).

Размер этого взноса равен 5,1 % от заработка сотрудника.

Все отчисления составляют:

$$3662701 \times 30,2/100 = 1\,106\,135,70 \text{руб.}$$

1. Накладные расходы. Эти расходы рассчитываются по следующей схеме: - Расходы на оплату труда специалистов и служащих сервисного предприятия с учетом отчислений на государственное обеспечение, социальное страхование и медицинское обслуживание:

$$2760000 \times 30,2/100 + 2760000 = 3477600 \text{руб.}$$

Для расчета амортизации текущего ремонта оборудования, необходимо определиться с наименованиями и стоимостью необходимого сервисному предприятию оборудования, мебели и офисной техники:

Таблица 35 – Оборудование для сервисного центра.

Наименование	Количество, шт.	Цена, руб.	Стоимость, руб.
<b>Оборудование для ремонта</b>			
Ящик пластиковый 25×25	8	300	2500,00р.
Мультиметр цифровой	8	660	5200,00р.
Пинцет	8	48	387,00р.
Бокорезы	8	60	490,00р.
Плоскогубцы мал.	10	60	700,00р.
Пассатижи мал.	10	60	700,00р.
Отвертка крестовая Р21×200	10	160	1600,00р.
Отвертка крестовая Р20×75	10	30	400,00р.
Отвертка прямая 4×200	10	75	750,00р.
Отвертка прямая 3×75	10	15	150,00р.
Набор отверток для точной механики	10	450	4500,00р.
Набор насадок-секреток с ручкой	10	300	3000,00р.
Паяльник 60 Вт	5	300	1600,00р.
Паяльник 6 Вт	3	180	640,00р.
Отсос для припоя	5	180	900,00р.
<b>Оборудование для КБТ.Холодильн.</b>			
Набор слесарных инструментов	2	3800	7600
Поворотный механизм УСРМ-14	1	4500	4500
Шлифовальная машина	1	3600	3600
<b>Дополнительное оборудование для ремонта</b>			
Набор инструментов для ремонта КБТ и кондиционеров	3	7650	22950

Мебель	7	6000	42000
Рабочий стол	6	7000	42000
Стеллаж	2	5000	10000
Стул	4	500	2000
Шкаф	3	3000	9000
Диван	1	10000	10000
Компьютер	1	25000	50000
<b>Мебель</b>			
Рабочий стол	2	5000	10000
Принтер	1	4500	9000
Телефонный аппарат	1	2000	2000
Ноутбук	1	19000	19000
Модем	1	3500	7000
<b>техника для офиса</b>			
Куллер	1	4000	4000
Посуда и прочие хозтовары	3	3000	9000
<b>Итого:</b>			<b>333967</b>

– Амортизация оборудования и транспортных средств (10% от стоимости оборудования)

$$333967 \times 0,10 = 33396,7 \text{ руб.}$$

– Текущий ремонт оборудования и транспортных средств (3% от стоимости оборудования)

$$333967 \times 0,03 = 10019,01 \text{ руб.}$$

– Расходы на электроэнергию для технологических целей

$\Sigma$  - суммарная установленная мощность оборудования, кВт

$$P = 0,5 \times 0,6 \times 1983,6 \times 12 \times 4,5 = 32124,32 \text{ руб.}$$

– Затраты на освещение

Ориентировочно  $D = 15 \text{ Вт/час}$ ;

$S$ - внутренняя площадь предприятия; время работы светильников – 1900

час.

$$= 15 \times 190 \times 1,05 \times 1900 \times 4,5 / 1000 = 25585,8$$

– Износ малоценного и быстро изнашиваемого инструмента (из расчета 1000 руб. на одного рабочего в год):

$$1000 \times 7 = 7000 \text{ руб.}$$

– Аренда помещения (1000 руб. за м<sup>2</sup> помещения)

$$190 \times 1000 \times 12 = 2280000 \text{ руб.}$$

– Охрана труда (500 руб. на одного работающего в год):

$$500 \times 11 = 5500 \text{руб.}$$

– Прочие расходы составляют 5% от вышеперечисленных расходов:

$$0,05(3593520 + 33396,7 + 100190,1 + 32124,32 + 25585,8 + 7000 + 2280000 + 5500) = 303865,85 \text{руб.}$$

Общие расходы по данной статье составляют:

$$7\,338\,376 + 303\,865,85 \text{руб.}$$

Внепроизводственные расходы (это потери ресурсов, связанные с нарушением нормальных условий хозяйственной деятельности организаций: затраты по исправлению брака в производстве, штрафы, пени, неустойки, потери от простоев, потери от порчи материальных ценностей при хранении, недостача материальных ценностей и незавершенного производства и др.), они равны 3% от средней стоимости ремонта единицы кухонной техники.

Они составят 50 рублей на одну условную единицу ремонта в проектируемом сервисном предприятии:

Таблица 36 – Расходы и доходы.

Статьи затрат	Затраты по проекту, руб.
	На программу
1. Сырье, материалы и запасные части	27 071 116,8
2. Основная заработная плата -производственных рабочих -вспомогательный персонал	3 662 701 3 060 000
3. Отчисления от з/п	1 106 135,70
4. Накладные расходы	3 593 520
5. Внепроизводственные расходы	609 600
6. Полная себестоимость	36 043 073,5
7. Прибыль	9 228 930,01
8. Цена по прайсу	36 059 059,2

Полная себестоимость рассчитывается как сумма всех предшествующих пунктов таблицы.

Уровень рентабельности:

$$P = 9\,228\,930,01 \times 100 / 36\,043\,073,5 = 26\%$$

Срок окупаемости дополнительных капитальных

$T_{ок} = K_d / (П - П \times 0,18)$ , где:

$K_d$  - сумма общего фонда з/п работающих на предприятии ( $\Phi_{общ}$ ), накладных расходов, стоимости оборудования и внепроизводственных расходов.

$П$  - прибыль предприятия,

0,18 - коэффициент отчислений в бюджет (НДС).

$T_{ок} = (7338376 + 3477600 + 333967 + 609600) / 7\,567\,722,61 = 1,5$  год.

Предприятие рентабельна и окупится уже через полтора года.

#### **4. СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ**

Под социальной ответственностью бизнеса понимается ответственность высших менеджеров организации, принимающие определенные управленческие решения, перед остальными членами общества, на которых прямо или косвенно влияют эти решения.

ООО «Мастерофъ» оказывает услуги населению по ремонту крупной бытовой техники.

Миссия ООО «Мастерофъ» – минимальные цены при максимальном сервисе и индивидуальном подходе.

Стратегия ООО «Мастерофъ» предполагает высокую оперативность, неизменное качество работ по ремонту техники, что достигается благодаря квалификации специалистов, задействованных в наладочных, восстановительных операциях, а также, не в последнюю очередь, отличным запчастям, профессиональному инструментарию, имеющимся в наличии у компании.

Сотрудники компании имеют высокую квалификацию и большой опыт работы, что позволяет производить качественный ремонт любой степени сложности.

До настоящего времени в ООО «Мастерофъ» деятельность в направлении КСО не велась. При этом руководство фирмы понимает, что в современном мире бизнес должен быть социально ответственным. В связи с этим руководство ООО «Мастерофъ» приняло решение разработать:

- 1) собственную концепцию социальной ответственности;
- 2) разработать Программу применения КСО, которая будет отвечать миссии и ценностям фирмы.

К основным мотивам разработки и применения КСО руководство ООО «Мастерофъ» относит:

- 1) увеличение производительности труда персонала фирмы;
- 2) снижение текучести кадров и привлечение высококвалифицированного персонала;

- 3) возможность дополнительной рекламы фирмы и оказываемой ей услуг (и реализуемых товаров);
- 4) улучшение общего имиджа фирмы;
- 5) возможность дополнительного освещения деятельности фирмы в СМИ;
- 6) улучшение стабильности фирмы и перспектив ее развития в регионе;
- 7) льготы по налоговому законодательству РФ;
- 8) участие в различного рода программах федерального и регионального уровней;
- 9) наличие социальной отчетности – положительный фактор для инвесторов.

В соответствии с разрабатываемой концепцией социальной ответственности, к стейкхолдерам компании следует отнести – таблица 37.

Таблица 37 – Стейкхолдеры компании

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
Работники компании и члены их семей Клиенты компании Студенты колледжей Томской области	Комитет по защите прав потребителей Томской области Администрация Томской области Население Томской области

Основным прямым стейкхолдером компании в сфере социальной ответственности является ее персонал. Именно на него будет направлен основной вектор разрабатываемой концепции социальной ответственности.

В рамках программ социальной ответственности перед своим персоналом компания предполагает реализацию следующих мероприятий:

- 1) развитие творческих и профессиональных способностей сотрудников;
- 2) организация спортивного досуга сотрудников и членов их семей;
- 3) поддержание сотрудников компании в трудной жизненной ситуации.

Клиенты компании являются ее прямыми стейкхолдерами поскольку:

- 1) компания стремится предоставлять свои услуги на условиях высочайшего качества, срочности и оптимальности цен;
- 2) компания предоставляет гарантию на оказанные услуги;
- 3) компания заинтересована в разрешении всех потенциальных конфликтов и претензий со стороны своих клиентов на условиях максимальной

срочности и без потери имиджа в глазах клиентов как честной и надежной компании.

Студенты Вузов и колледжей Томской области являются прямыми стейкхолдерами компании поскольку:

1) компания заинтересована в наборе молодых и талантливых сотрудников;

2) компания готова вкладывать денежные средства в обучение одаренных студентов, чтобы после окончания обучения принять их к себе на работу.

К косвенным стейкхолдерам компании следует отнести Комитет по защите прав потребителей, поскольку компания проводит политику качественного оказания услуг, честного отношения к клиентам, стремится самостоятельно разрешить конфликты, которые потенциально могут возникнуть у компании с клиентами (без привлечения к таким конфликтам надзорных контролирующих органов).

Администрация Томской области относится к косвенным стейкхолдерам компании поскольку:

1) компания создает рабочие места, снижая, тем самым, уровень безработицы в регионе;

2) компания уплачивает в бюджет налоги и взносы во внебюджетные фонды, улучшая, тем самым, социально-экономический уровень региона.

Население Томской области является косвенным стейкхолдером компании поскольку своими действиями компания приводит к росту социально-экономического благополучия региона, что дает возможность части жителей региона воспользоваться социальными благами, создаваемыми деятельностью компании.

В предлагаемой для реализации концепции ООО «Мастерофь» предполагается несколько уровней социальной ответственности, а именно:

1) первый (базовый) уровень заключается в исполнении обязательств по выплате работникам заработной платы, уплаты налоговых отчислений и предоставлению новых вакантных мест;

2) второй уровень предполагает создание благоприятных условий, как для труда, так и для повседневной жизни: повышение квалификации и общего образовательного уровня, профилактика заболеваний, развитие социально-культурной сферы;

3) третий (высший) уровень КСО предполагает ведение фирмой благотворительной деятельности.

По видам социальная ответственность ООО «Мастерофъ» предполагается классифицировать следующим образом:

1) внутреннюю социальную ответственность, а именно:

1.1) стабильность и достойный уровень оплаты труда;

1.2) безопасные условия труда на рабочем месте;

1.3) оказание дополнительных медицинских услуг;

1.4) непрерывный процесс обучения персонала;

1.5) поддержку работника в трудных жизненных ситуациях;

2) внешнюю социальную ответственность, а именно:

2.1) благотворительную и спонсорскую деятельность;

2.2) участие в экологических программах;

2.3) взаимодействие с общественностью, различными учреждениями и организациями;

2.4) помощь при возникновении чрезвычайных ситуаций;

2.5) ответственность по претензионным декларациям потребителей.

По типам предлагаемые к реализации в ООО «Мастерофъ» социальные программы можно классифицировать на:

1) совместные с органами государственной власти;

2) совместные с некоммерческими организациями программы;

3) программы по сотрудничеству с профсоюзами и иными общественными организациями;

4) программы по связям с общественностью и СМИ;

5) собственные программы организаций.

Руководство ООО «Мастерофь» планирует, что инструментами реализации социальных программ будут являться:

- 1) инвестирование средств в социальные программы;
- 2) участие в различного рода благотворительных акциях;
- 3) оказание спонсорской помощи;
- 4) установление денежных грандов;
- 5) формирование корпоративного фонда.

В целом, структура программ КСО ООО «Мастерофь» может быть представлена следующим образом – таблица 38.

Таблица 38 – Структура программ КСО ООО «Мастерофь»

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Срок реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
1. Развитие творческих и профессиональных способностей сотрудников	Обучение Тренинги Наставники Коучи	Сотрудники компании	Финансовый год (с 1 января по 31 декабря)	Рост творческих и профессиональных способностей и потенциала сотрудников
2. Организация спортивного досуга сотрудников и членов их семей	Отплата абонементов в тренажерном зале	Сотрудники компании и члены их семей	Финансовый год (с 1 января по 31 декабря)	Поддержание здоровья персонала, экономия на оплате больничных листов
3. Поддержание сотрудников компании в трудной жизненной ситуации	Оказание материальной и моральной помощи	Сотрудники компании и члены их семей	Финансовый год (с 1 января по 31 декабря)	Придание сотрудникам чувства социальной защищенности и уверенности в поддержке в случае трудной жизненной ситуации

Продолжение таблицы 38

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Срок реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Развитие талантливой молодежи	Оплата обучения Предоставление места практики	Талантливые студенты колледжей и ВУЗов	Финансовый год (с 1 января по 31 декабря)	Получение молодыми людьми образования Получение места работы в компании
Проведение корпоративных мероприятий	Праздничные мероприятия Участие в акциях	Сотрудники компании и члены их семей	Финансовый год (с 1 января по 31 декабря)	Участие в жизни компании, города, региона Организация культурного досуга
Проведение социально-значимых акций в г. Томске	Участие в акциях	Сотрудники компании и члены их семей Ветераны Население	Финансовый год (с 1 января по 31 декабря)	Участие в жизни компании, города, региона
Поощрение социально-активного поведения сотрудников компании	Участие в акциях Участие в субботниках и пр.	Сотрудники компании и члены их семей Ветераны Население	Финансовый год (с 1 января по 31 декабря)	Участие в жизни компании, города, региона
Проведение «Дней качества» в компании	Участие в программе «Качество»	Потребители услуг компании	Финансовый год (с 1 января по 31 декабря)	Повышение качества оказания услуг Снижение до минимума уровня претензий от клиентов

Согласно разрабатываемой концепции социальной ответственности ООО «Мастерофъ», на 2016 – 2020 гг. запланировано проведения следующих мероприятий – таблица 39.

Как видно, все мероприятия в сфере социальной ответственности, за исключением направлений «Развитие талантливой молодежи» и «Проведение социально-значимых акций в г. Томске» будут реализовываться, начиная с 2016 г.

Таблица 39 – План проведения социально-значимых мероприятий в ООО «Мастерофъ» на 2016 – 2020 гг.

Мероприятие	Год				
	2016	2017	2018	2019	2020
Профессиональное развитие сотрудников компании	√	√	√	√	√
Спортивный досуг сотрудников компании	√	√	√	√	√
Развитие талантливой молодежи		√	√	√	√
Проведение корпоративных мероприятий	√	√	√	√	√
Проведение социально-значимых акций в г. Томске		√	√	√	√
Поощрение социально-активного поведения сотрудников компании	√	√	√	√	√
Проведение «Дней качества» в компании	√	√	√	√	√

Такое направление, как «Развитие талантливой молодежи» предполагает, как уже отмечалось, поиск и обучение талантливых молодых людей, современных «Кулибиных». В таких сотрудниках компания очень заинтересована, поэтому готова обучать таких студентов за свой счет в вузах или колледжах г. Томска за свой счет на условиях последующего трудоустройства и работы в компании не менее 5 лет. Данное направление не будет реализовано в 2016 г. потому что именно в этом году будет проведен поиск таких молодых талантов. В 2016 же году будет проведен расчет затрат на обучение таких студентов.

Профессиональное развитие сотрудников компании предполагает оплату компанией курсов и тренингов, направленных на профессиональное развитие персонала.

Спортивный досуг сотрудников компании предполагает оплату компанией:

- абонементов в спортивный клуб для сотрудников компании, пожелавших заниматься спортом в свободное от работы время;

2) оплату спортивной дорожки в одном из бассейнов г. Томска для сотрудников компании, а также членов их семей (в выходные дни).

Проведение корпоративных мероприятий предполагает организацию и проведение следующих корпоративных праздников:

- 1) 23 февраля;
- 2) 8 марта;
- 3) День рождения компании;
- 4) новогодний утренник для детей сотрудников компании;
- 5) новогодний корпоратив для сотрудников компании.

Поощрение социально-активного поведения сотрудников компании предполагает участие сотрудников компании в следующих мероприятиях – таблица 40.

Таблица 40 – Перечень мероприятий в рамках направления «Поощрение социально-активного поведения сотрудников»

Мероприятие	Дата проведения
Чистый город (уборка территории около офиса компании)	30.04.2016
День Победы	09.05.2016
День старшего поколения	01.10.2016

Предполагается, что указанные мероприятия будут проводиться ежегодно в рамках направления «Поощрение социально-активного поведения сотрудников».

Смета затрат на ежегодное проведение данных мероприятий представлена в таблице 41.

Таблица 41 – Расчет затрат на направление «Поощрение социально-активного поведения сотрудников»

Мероприятие	Сумма, руб.
Чистый город (уборка территории около офиса компании)	16,0
в том числе:	
- приобретение инвентаря	15,0
- приобретение перчаток и иных расходных материалов	1,0
День Победы	2,0
в том числе:	
- приобретение цветов для ветеранов	2,0
День старшего поколения	2,0
в том числе:	
- приобретение цветов для пожилых людей	2,0
Итого	20,0

Проведение «Дней качества» в компании предполагает:

- 1) ремонт бытовой техники для пенсионеров со скидкой 50 %;
- 2) ремонт бытовой техники для многодетных семей и матерей-одиночек со скидкой 50 %.

Проведение такого мероприятия, как «Социально-значимая акция в г. Томске» предполагает оказание помощи:

1) детским домам и домам малютки, находящимся на территории Томской области (финансовая поддержка, оказание помощи в виде ремонта бытовой техники);

2) оказание помощи и поддержка малообеспеченных многодетных семей г. Томска (например, ремонт бытовой техники таких семей за счет компании).

Данное мероприятие также не будет проводиться в 2016 году, поскольку в настоящее время ведется поиск и отбор стейкхолдеров по данному направлению, а также проводится расчет затрат на данное направление социальной деятельности компании.

Расчет затрат на проведение мероприятий в сфере социальной ответственности компании представлен в таблице 42.

Таблица 42 – Расчет затрат на проведение мероприятий в сфере социальной ответственности ООО «Мастерофъ» на 2016 – 2020 гг., тыс. руб.

Мероприятие		Год				
		2016	2017	2018	2019	2020
Профессиональное развитие сотрудников компании		-	50,0	55,0	60,0	65,0
Спортивный досуг сотрудников компании		50,0	55,0	60,0	65,0	70,0
Развитие талантливой молодежи		50,0	55,0	60,0	65,0	70,0
Проведение корпоративных мероприятий		50,0	55,0	60,0	65,0	70,0
Проведение социально-значимых акций в г. Томске		-	25,0	30,0	35,0	40,0
Поощрение социально-активного поведения сотрудников компании	20,0	25,0	30,0	35,0	40,0	
Проведение «Дней качества» в компании	10,0	15,0	20,0	25,0	30,0	
Итого		180,0	280,0	315,0	350,0	385,0

Как видно из таблицы 6, планирование затрат на мероприятия в рамках социальной ответственности компании предполагает постепенное увеличение сумм затрат, что связано с такими факторами, как:

- 1) рост проводимых в рамках социальной деятельности компании мероприятий;
- 2) инфляцией.

Динамика плановой суммы затрат на проводимые в рамках социальной ответственности компании мероприятия представлена на рисунке 1.

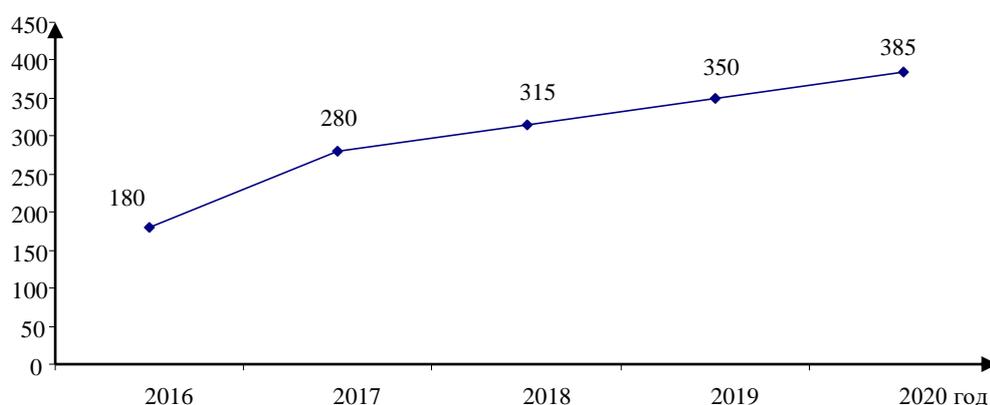


Рисунок 14 – Динамика плановой суммы затрат на мероприятия в сфере социальной ответственности ООО «Мастерофь» за 2016 – 2020 гг., тыс. руб.

Выводы по разделу. В целом, проекты КСО считаются одними из инструментов PR для построения имиджа. ООО «Мастерофь» стремится быть социально ответственной не только перед обществом, но и перед своими сотрудниками. При грамотном подходе можно создать и реализовать проекты внутренней КСО, при помощи которых работники будут искренне уважать свою компанию, повысится лояльность, установится хорошая рабочая атмосфера.

На основании данных в разделе данных, можно сделать следующие выводы:

1. Проводимые ООО «Мастерофь» политика и мероприятия в сфере социальной ответственности полностью соответствуют ее стратегии и миссии.

2. Для ООО «Мастерофь» одинаково важны как внутренняя, так и внешняя составляющая социальной ответственности.

3. Разработанные в компании программы и мероприятия в сфере социальной ответственности полностью удовлетворяют интересам прямых и косвенных стейкхолдеров ООО «Мастерофь».

4. Основными преимуществами, которые получает ООО «Мастерофь» от разработки и выполнения программ и мероприятий в сфере социальной ответственности, следующие: создание благоприятного имиджа, реклама компании, благополучие работников компании и членов их семей.

5. Затрачиваемые ООО «Мастерофь» средства на выполнение программ и мероприятий в сфере социальной ответственности адекватны, а достигнутые в результате проведения программ социальные последствия важны как для самой компании, так и для населения Томской области.

6. В качестве рекомендаций по росту эффективности КСО компании можно предложить еще больше поощрять сотрудников компании проявлять свое социальное поведение.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Современный мир насыщен электроникой, бытовой техникой и иными электрическими устройствами, которые имеют свойство ломаться, несмотря на всю качественность продукции. Поэтому открытие сервисного центра – это не только разумная идея, но и вполне перспективный бизнес.

Общество с ограниченной ответственностью Компания «Мастерофь» зарегистрировано в Томской регистрационной палате 18.01.2014 года как субъект хозяйственной деятельности и с этого времени оказывает услуги населению по ремонту крупной бытовой техники. 14 августа 2014 года ООО «Мастерофь» прошло перерегистрацию и получило Свидетельство о внесении записи в Единый государственный реестр юридических лиц о юридическом лице.

Предприятие специализируется на ремонте телефонов, крупной и мелкой бытовой техники.

Сервисным центром выполняются следующие виды работ:

- 1) ремонт бытовой техники:
- 2) ремонт вычислительной техники;
- 3) ремонт аудио- и телеаппаратуры (видеокамеры, сотовые телефоны, плееры и пр.);
- 4) продажа расходных материалов.

Проектируемый для расширения сервисный центр предполагается оснастить всем необходимым оборудованием, с материалами и кадровым потенциалом для обеспечения проведения не только монтажных работ, но и выполнения ремонтов любой сложности и периодического сервисного обслуживания. А так же сервисный центр, будет заключать долгосрочные партнерские отношения(договора) с большинством ресторанов, по обслуживанию и ремонту кухонного и климатического оборудования, специализирующие именно на обслуживании ресторанных и гостиничных предприятий.

Сервисный центр производит установку оборудования, его гарантийное и послегарантийное обслуживание, установку и обслуживание вентиляции и кондиционеров, а так же выполняет ремонт любой сложности. Данный авторизованный сервисный центр создается для осуществления ремонта холодильной, ресторанной и кухонной техники.

Ремонт оборудования производится специалистами сервиса. Профессионал проведет диагностику, а так же качественно устранит поломку на месте или в мастерской центра.

Этапы технологического процесса:

- получение неисправной техники;
- выявление причины поломки;
- поиск и подбор необходимых деталей;
- устранение поломки.

Практическая значимость состоит в необходимости повышения уровня автоматизации и механизации производственных процессов, организации материально-технического обеспечения.

По результатам расчетов видно, что в целом мастерская ликвидна и финансово устойчива. У предприятия средние показатели рентабельности и высокие показатели деловой активности.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абрютин, А.Г. Анализ финансово экономической деятельности организации / А.Г. Абрютин, Г.М. Грачева.-3-е изд., испр. -М.: Издательство «ДелоС», 2010.- 356с.
2. Баланов, Н.И. Теория экономического анализа / Н.И. Баланов, М.Д. Дельник, А.М. Шереметьева; Под ред. Н.И. Баланова.- 5 –е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2012. –523 с.
3. Баровский, Л.И. Финансовый менеджмент / Л.И. Баровский - М.: ИНФРА-М, 2011.-270с.
4. Васильев, К.С. Финансовый анализ / К.С. Васильев, М.Г. Петровский. - М.: КНОРУС, 2011.-634 с.
5. Волхова, О.Ю. Экономика предприятия (фирмы) /Под ред. проф. О.Ю. Волхова и доц. О.Н. Девяткина. - 5-е изд., перераб. и доп.-М.: ИНФРА-М, 2012.- 602с.
6. Гилятовская, Е.Т. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности:/Е.Т. Гилятовская (и др.). –М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2013 .-520 с.
7. Грузников, А.П. Экономика предприятия (предпринимательская): Учеб. для вузов / А.П. Грузников – 3-е изд., перераб. и доп. – М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 712с.
8. Кандауров, Л.В. Прогнозирование и планирование экономики: Л.В. Кандауров (и др.); под общ. ред. Л.В. Кандаурова, О.И. Борисевич. – Мн.: Современная школа, 2011.-452 с.
9. Карасевич, А.П. Финансовый менеджмент: учеб. пособие по специализации «Менеджмент орг.»/А.П. Карасевич, В.А. Ревякин; под ред. Д.П. Анискина. –М.: Омега –Л, 2012.- 298 с.
10. Ковальков, Д.Ю. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. / Д.Ю. Ковальков, Э.Н. Волков. - М.: ПБОЮЛ Л.А. Захаров, 2010.- 514с.
11. Ковалева, А.В. Введение в финансовый менеджмент / А.В. Ковалева - М.: Финансы и статистика, 2011.- 579с.: ил.

12. Лакуста, К.Е. Справочник директора предприятия / Под ред. проф. К.Е.Лакусты. 8-е изд., испр., измен. и доп. –М.: ИНФРА-М, 2012. - 704с.
13. Любушкин, Н.Д. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: Учеб. Пособие для вузов/ Н.Д. Любушкин, К.Б. Лешева, В.А. Дьяков; Под ред. проф. Н.Д. Любушкина. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.- 425с.
14. Любушкин, Н.Д. Анализ методик по оценке финансового состояния организации/Н.Д. Любушкин, Н.Р. Бабичева // Экономический анализ: теория и практика. - 2014. - №22(99). - С.8-12.
15. Лыгин, Н.З. Сравнительная оценка методики определения стоимости финансовых ресурсов предприятия / Н.З. Лыгин// Экономический анализ: теория и практика. – 2015.-№11(75). - С.5-9
16. Маркарьяна, Д.Ю. Экономический анализ хозяйственной деятельности Д.Ю. Маркарьяна, Г.Н. Герасименко, С.Б.Маркарьяна. – 2015.-№8(82). - С.5-8
17. Налоговый кодекс Российской Федерации. Часть I и II. – М.: «Проспект», 2012
18. Прилкина, Г.Г. Экономический анализ предприятия/ Г.Г. Прилкина - М.: ЮНИТА-ДАНА, 2012. - 470с.
19. Пястосолов, С.Л. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия /С.Л. Пястосолов - 4-е. изд., стереотип. – М.: Издательство центр «Академия»; Мастерство, 2014. – 276 с.
20. Селезнев, В.Н. Финансовый анализ. Управление финансами / В.Н. Селезнев, К.Ф. Ионова – 3-е изд., перераб. и доп.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 549 с.
21. Сысцоева, А.Ф. Финансовые ресурсы и капитал организации: воспроизводственный подход /А.Ф. Сысцоева //Финансы и кредит.-2015.- №20.-С.8-14
22. Солодухина, А. Финансовая стратегия восстановления платёжеспособности предприятия // Финансы. – 2012. - №6. - с.84-87

23. Тренева, Н.Н. Управление финансами / Финансы и статистика - 2014. - №10. - с.54-62
24. Трясцин, П.Ю. Мониторинг эффективности и устойчивости развития предприятий АПК/ П.Ю. Трясцин// Экономический анализ: теория и практика. – 2014.-№6(94). - С.47-49
25. Трясцин, П.Ю. Финансовые ресурсы и капитал организации / П.Ю. Трясцин// Экономический анализ: теория и практика. – 2015.-№8(87). - С.53
26. Щеглов Н.Г., Гайворонский К.Я. Технологическое оборудование предприятий общественного питания и торговли: Учебник для средних специальных учебных заведений. - М.: Издательский дом «деловая литература», 2001. - 480 с.
27. Ателье маркетинга ER [Электронный ресурс] - Режим доступа: [http://www.metaphor.ru/er/serv/serv\\_10.xml](http://www.metaphor.ru/er/serv/serv_10.xml). Дата доступа: 08.12.2010. 6. Волков Ю. Интерьер и оборудование гостиниц и ресторанов. – Ростов н/Д.: 2004.)