

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт управления бизнес-процессами и экономики

Кафедра экономики и информационных технологий менеджмента

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

 А.А. Ступина

подпись

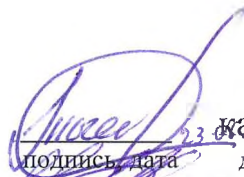
« 16 » июня 20 16 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.05 Бизнес – информатика

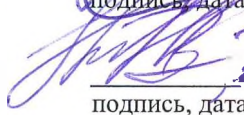
Разработка бизнес-плана и стратегии развития ООО «СибКрасМастер»

Руководитель

  
подпись, дата

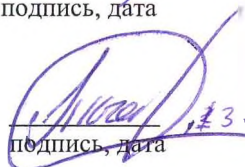
канд. техн. наук, доцент С. В. Тынченко  
должность, ученая степень

Выпускник

  
подпись, дата

А. А. Никольский

Нормоконтролер

  
подпись, дата

С. В. Тынченко

Красноярск 2016

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Разработка бизнес-плана и стратегии развития ООО «СКМ» содержит 79 страниц, 14 иллюстраций, 13 таблиц, 2 приложения, 20 использованных источников.

Объект исследования – торговая компания ООО «СибКрасМастер», которая занимается продажей строительных материалов оптом и в розницу.

Целью данной бакалаврской работы является повышение конкурентоспособности организации ООО «СибКрасМастер» путем укрепления и увеличения её финансового состояния и разработки стратегии развития. В бакалаврской работе реализованы следующие задачи:

- сбор и систематизация сведений о деятельности предприятия, описание существующих на предприятии бизнес-процессов, описание документооборота предприятия;

- рассмотреть основные информационные технологии (далее – ИТ) и информационные системы (далее – ИС) используемые на предприятии, рассмотреть программные средства используемые в ИТ на предприятии;

- рассмотреть основные показатели деятельности предприятия;

- разработать рекомендации по стратегии развития предприятия;

- разработать бизнес-план организации, учитывая стратегию.

Объектом анализа и разработки стратегии развития, а так же бизнес-плана, было выбрано предприятие по оптовой торговле строительными материалами ООО «СибКрасМастер».

В ходе работы будет разработан бизнес-план для новой отрасли предприятия, а так же будут предложены рекомендации по развитию стратегии предприятия ООО «СибКрасМастер», благодаря чему организация будет быстрее расти и развиваться.

## СОДЕРЖАНИЕ

|  |    |
|--|----|
| ВВЕДЕНИЕ.....  | 4  |
| 1 Теоретическая часть.....   | 6  |
| 1.1 Терминология, сущность и виды стратегий предприятия.....   | 6  |
| 1.2 Виды стратегии предпринимательской деятельности.....   | 10 |
| 1.3 Сущность и значение бизнес-плана для создания нового бизнеса.....  | 16 |
| 2 Краткое описание предприятия ООО «СибКрасМастер».....  | 18 |
| 2.1 Описание организации ООО «СибКрасМастер».....  | 18 |
| 2.2 Организационная структура ООО «СКМ».....   | 19 |
| 2.3 Функциональная структура ООО «СКМ».....  | 22 |
| 2.4 Характеристика и описание основных бизнес-процессов<br>ООО «СКМ».....  | 25 |
| 2.5 Документооборот ООО «СКМ».....   | 26 |
| 2.6 Информационные технологии и информационные системы,<br>применяемые при решении управленческих и экономических задач на<br>объекте.....                     | 32 |
| 2.6.1 Основные понятия: информация, информационные ресурсы,<br>информационная система, экономическая информационная система,<br>информационная технология..... | 32 |
| 2.6.2 Основные информационные технологии и информационные<br>системы, применяемые в ООО «СКМ».....   | 33 |
| 2.6.3 Методы и модели решения управленческих и экономических<br>задач в процессе управления человеческими ресурсами в компании<br>ООО «СКМ».....               | 34 |
| 2.6.4 Программные средства, применяемые в информационных.....<br>технологиях в ООО «СКМ».....  | 35 |
| 3 Разработка бизнес-плана и рекомендаций стратегии развития ООО «СКМ».   | 39 |
| 3.1 Информация о развитии организации ООО «СКМ» и основные<br>показатели.....  | 39 |

|  |    |
|--|----|
| 3.2 Анализ факторов внешней и внутренней среды ООО «СКМ» ..... | 41 |
| 3.3 Выбор стратегии развития ООО «СКМ».....                    | 49 |
| 3.4 Разработка бизнес-плана.....                               | 52 |
| 3.4.1 Резюме.....  | 52 |
| 3.4.2 Описание основных предоставляемых услуг.....             | 53 |
| 3.4.3 План маркетинга .....                                    | 55 |
| 3.4.4 Организационный план .....                               | 67 |
| 3.4.5 Производственный план.....                               | 67 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....   | 69 |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....                         | 72 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ А .....   | 74 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....  | 76 |

## ВВЕДЕНИЕ

Тема данной бакалаврской работы: разработка бизнес-плана и стратегии развития ООО «СибКрасМастер».

В современных условиях предприятие является основным звеном рыночной экономики, поскольку именно на этом уровне создается нужная обществу продукция, оказываются необходимые услуги. Для того чтобы организация успешно функционировала и приносила прибыль её нужно постоянно развивать и модернизировать. Следовательно, необходимо определить стратегию развития предприятия.

Объектом анализа и разработки стратегии развития было выбрано предприятие по оптовой торговле строительными материалами ООО «СибКрасМастер». Внешняя среда организации в Красноярском крае не характеризуется острой конкуренцией, т.к. организация занимает довольно устойчивое положение на рынке стройматериалов и стремительно движется к тому, чтобы стать самой крупной и востребованной оптовой компанией в крае. Но для того, чтобы оставаться конкурентоспособной и получать ещё большую прибыль, необходимо постоянно улучшать показатели своей деятельности, сокращать издержки, а так же, возможно, инвестировать в развитие новых отраслей предприятия.

Актуальность темы исследования обусловлена следующим: в настоящее время, на рынке предложения услуг по оптовым продажам строительных материалов существует много компаний. У рассматриваемой организации в данной отрасли существует небольшое количество конкурентов, но всё же эти конкуренты имеются. Для того чтобы компания не теряла и повышала свою конкурентоспособность, эффективно развивалась, увеличивала и сохраняла своих клиентов, необходимо разработать стратегию развития существующей организации, а так же разработать бизнес-план для возможного инвестирования в новые отрасли и расширения сферы влияния организации.

Цель работы – повысить конкурентоспособность организации ООО «СибКрасМастер» путем укрепления и увеличения её финансового состояния и разработки стратегии развития.

Для достижения данной цели будут решены следующие задачи:

- сбор и систематизация сведений о деятельности предприятия, описание существующих на предприятии бизнес-процессов, описание документооборота предприятия;

- рассмотреть основные информационные технологии (далее – ИТ) и информационные системы (далее – ИС) используемые на предприятии, рассмотреть программные средства используемые в ИТ на предприятии;

- рассмотреть основные показатели деятельности предприятия;

- разработать рекомендации по стратегии развития предприятия;

- разработать бизнес-план организации, учитывая стратегию.

В ходе решения данных задач будет разработан бизнес-план для новой отрасли предприятия, а так же будут предложены рекомендации по развитию стратегии предприятия ООО «СибКрасМастер», благодаря чему организация будет быстрее расти и развиваться.

## **1 Теоретическая часть**

### **1.1 Терминология, сущность и виды стратегий предприятия**

Стратегическим планированием принято называть процесс управления, основания и поддержания стратегического соотношения между целями компании, её потенциальными возможностями и рыночной обстановке, а также составления прогноза экономической деятельности предприятия на долгосрочное время.

За разработку стратегического планирования несёт ответственность само руководство компании, так как это требует высокого уровня ответственности и глобального, масштабного охвата всей деятельности сотрудников.

На практике приходится сталкиваться как с определёнными стратегиями, которые руководство компании чётко формулирует, так и с неопределёнными, которые не существуют в виде хорошо продуманных формулировок и которые руководство компании ещё не приняло. За основу данной классификации берётся уровень осознанности и проработанности руководством стратегии компании.

Целью стратегического планирования является определить самые перспективные направления, в которых фирма может вести свою деятельность, и которые дадут фирме наибольшее процветание, рост и развитие. Для того, чтобы разработать стратегический план, необходимо провести анализ перспектив развития организации с учётом предполагаемых изменений внешней среды [1].

Стратегическое планирование включает в себя 3 этапа.

Первый этап – это стратегический анализ. Он включает в себя анализ внешней, окружающей компанию, среды и анализ ресурсного потенциала фирмы.

Второй этап – это целеполагание. На этом этапе происходит определение миссии, а так же задач и целей развития планируемой компании.

Третий этап – это стратегический выбор, который включает в себя разработку начальной (базовой) и функциональных стратегий.

На выбор стратегии, который делает руководство компании, обычно воздействуют разные факторы, такие как риск, учёт фактора времени, реакция на пожелания руководства компании, учёт опыта применения различных стратегий в прошлом.

Сегодня российский бизнес начал новую стадию своего развития, когда без чёткого понимания стратегии развития будущего, без постановки конкретных стратегических задач и целей на несколько лет вперед, без разработки бизнес-планов и понимания того, что нужно делать сегодня для их достижения, будет невозможным успешно развиваться и продвигаться вперёд.

По характеру изменений, которые происходят в деятельности фирмы, стратегии делятся на стратегии ограниченного роста, роста, сокращения и их сочетания.

Стратегия ограниченного роста наиболее вероятна для компаний, которые уже сформировались. Такие компании обычно обладают технологиями, ресурсами, развитым менеджментом, всего этого достаточно для осуществления их деятельности. Стратегические цели в таких организациях формируются по принципу «от достигнутого» и обычно не предполагают резких изменений в их деятельности.

Стратегия роста сформировывается в стратегических целях компании и может

Стратегия роста закладывается в стратегических целях организации и может рассчитывать на достижение более значительных объемов производства продукции или оказания услуг, так же может изменяться профиль деятельности, компания может перейти на новые или расширять существующие рынки сбыта, внедряются новые технологии, координально переоснащается предприятие, может расширять производство, существенно изменять структуру управления организацией и т.д.



Стратегия сокращения может использоваться в таких случаях, когда для компании будет более целесообразным уменьшить объёмы производства или услуг, которые фирма оказывает, так же может предполагаться свёртывание или полная ликвидация какого-либо из направлений деятельности или организации. Для данной стратегии характерно понижение показателя целей по сравнению с тем, который был поставлен ранее. Такая стратегия используется, когда наблюдается общий экономический спад, возникают неблагоприятные условия для отдельного вида бизнеса или отдельно взятой компании, а также в случае, когда принимается стратегическое решение о переориентации деятельности, о изменении ассортимента предлагаемой продукции или услуг, а так же о выходе на новые рынки сбыта. Так же часто целью стратегии сокращения может быть преодоление материальных трудностей, необходимость освобождения денежных средств для того, чтобы создать новые производства или вложить их в новый вид деятельности.

Так же все стратегии развития классифицируются по их предназначению, а так же по уровню, на котором их предполагается использовать. Первый уровень – выработка стратегии – это определение корпоративной стратегии, которая используется для управления развитием организаций, обычно занятых в нескольких отраслях деятельности. Вторым уровнем – это когда стратегию развития определяют для организаций, занятых в одной сфере деятельности. Третий уровень – определение стратегий для функциональных подразделений организации, занятых обеспечением одного из направлений реализации стратегии организации. К третьему уровню относится, например, выработка стратегии маркетинга, разворачивания производства, обеспечения необходимой финансовой поддержки и т.д.

Четвёртый уровень – линейный. На этом уровне определяется стратегия главных подразделений фирмы, дочерних филиалов, представительств и т.д. [2].

Стратегии организаций, занятых в сфере бизнеса, могут быть различны, если смотреть с точки зрения их поведения в конкурентной борьбе.

М. Портер разработал модель «пяти сил конкуренции», которые определяют возможность конкурентного влияния на компанию, занятую в бизнесе. Эта модель изображена на рисунке 1.

Самая опасная – это «прямая» конкуренция». Это конкуренция со стороны компаний, которые заняты в той же области бизнеса, поскольку внутри одного вида бизнеса происходит жесткая конкуренция за рынки сбыта продукции или услуг.

Чтобы учесть вероятные потери доли рынка за счет захвата его прямыми конкурентами, проводятся специализированные расчеты. Наиболее целесообразно построить кривую замещения, которая позволит графически отобразить ожидаемое сокращение доли рынка за счёт захвата его конкурентами.

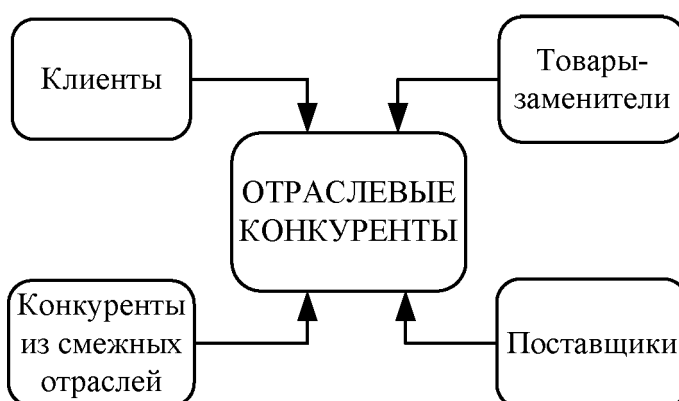


Рисунок 1 – Модель «пяти сил конкуренции»

Так же нужно понимать, что есть возможная конкуренция со стороны товаров-заменителей, которые производятся в похожих сферах бизнеса и так же могут занять определённую долю рынка [20].

Чтобы были учтены все возможные потери, производятся специальные расчёты. Так же как и в случае потерь от прямой конкуренции, могут быть построены кривые замещения, которые позволяют увидеть наглядно на графике ожидаемое сокращение доли рынка за счёт проникновения на него товаров-заменителей.

Поставщики так же могут воздействовать на конкурентную ситуацию, уменьшая доли поставок продукции, материалов, оборудования, сырья, комплектующих, энергетических ресурсов, технологий и многого другого.

Такая ситуация может повлечь за собой сокращение объёмов производства или оказываемых услуг компании – получателя поставок.

На конкурентную ситуацию так же большое влияние оказывают покупатели, именно они формируют спрос на продукцию или услуги, которые оказывает компания.

При проведении анализа, необходимо использовать такие технологические приёмы, которые помогут компании верно дать оценку именно той конкурентной ситуации, в которой она оказалась [17].

Стратегии организаций различаются:

- по управлению разными сферами деятельности (портфельные или корпоративные);
- по способам достижения конкурентных преимуществ (глобальные);
- по способу реакции на изменение внешней и внутренней среды организации (функциональные).

## **1.2 Виды стратегии предпринимательской деятельности**

Стратегия развития компании создаётся и реализуется как один целый субъект рыночной экономики. Но каждое предприятие – это сложная многофункциональная система, и поэтому стратегию развития предприятия детализируют с помощью функциональных стратегий, они отражают точные пути достижения специфических целей компании, которые стоят перед отдельными службами и подразделениями. По другому эти стратегии можно назвать рабочими стратегиями. Каждая функциональная стратегия имеет свой объект, на который она направлена. Здесь могут разрабатываться следующие функциональные стратегии:

- маркетинга;

- финансовая;
- инноваций;
- производства;
- стратегия организационных изменений и др. [3].

Набор стратегий на разных предприятиях определяется составом конкретных целей, которые ставит перед собой сама компания.

Рассмотрим кратко основные функциональные стратегии предприятия.

Одна из функциональных стратегий это стратегия маркетинга. Это определённый способ действия на рынке, следуя которому компания выбирает себе цели и определяет наиболее эффективные пути для их достижения. Цель устанавливает сферы и границы рыночной деятельности (овладение новым рынком, конкурентные преимущества и др.). Пути, по которым предприятие достигает поставленных целей, формируются благодаря выбору направлений стратегического развития и стратегических зон хозяйствования.

Естественно разрабатывается и комплекс мероприятий по маркетингу (цена, товар, реклама и др.). Стратегия разрабатывается исходя из долгосрочных перспектив развития предприятия и рынка в целом, а так же потенциальных возможностей компании [4].

Если стратегия выполняется согласно плану, то тогда руководство компании даёт ей положительную оценку и стимулирует её дальнейшее развитие. В обратном случае стратегия корректируется, либо руководство компании вовсе отказывается от этой стратегии.

Обычно компания меняет стратегию лишь в определённых случаях, а именно если:

- стратегия не удовлетворяет положительным показателям объёма реализации и прибыли в течении нескольких лет подряд;
- если конкурентные фирмы резко поменяли свою стратегию и это оказало весомое влияние на характеристику рынка;

- изменились другие внешние факторы, которые оказывают влияние на деятельность фирмы;
- неожиданно открылись перспективы для увеличения прибыли;
- изменились или возникли новые предпочтения потребителей или наместились изменения в этой области;
- задачи, которые были поставлены стратегии, уже решены.

Маркетинговая стратегическая концепция позволяет подчинить единым интересам усилия сотрудников фирмы, причем наиболее рациональным образом, учитывая будущие перспективы, а также развивать управленческие ресурсы, концентрируя их в наиболее эффективных зонах хозяйствования.

Первый этап разработки. Основу направления маркетинговой стратегической концепции формирует рыночная среда, открывающая возможности для развития фирмы или создающая угрозу ее дальнейшего существованию. Главные составляющие рыночной среды в долгосрочном разрезе: спрос и конкуренция, находящиеся в постоянном, динамичном изменении. При исследовании спроса определяются слои и группы покупателей и потребителей и их предпочтения по отношению к конкурентным товарам и услугам, то есть выясняется, какие требования рынка следует прежде всего удовлетворить, какие сегменты потребителей олицетворяют собой этот спрос [5].

Второй этап разработки. Фирма анализирует собственные управленческие ресурсы и возможности, выявляя свои преимущества и недостатки по сравнению с фирмами-конкурентами. Преимущества фирмы закладываются в основу выбора целевого рынка.

Третий этап разработки. Осуществляется согласование и приведение в соответствие собственных возможностей фирмы и интересов отдельных сегментов потребителей. Это позволяет найти целевой рынок, в отношении которого фирма может иметь (или развивать) свои конкурентные преимущества.

Четвертый этап разработки. Фирма устанавливает набор мер воздействия на целевой рынок с тем, чтобы реализовать и активно использовать свои конкурентные преимущества и добиться его развития в требуемой для ее стратегии перспективе.

Финансовая стратегия представляет собой общее направление и способ использования средств для достижения поставленных целей управления финансами предприятия. Этому способу соответствует определенный набор правил и ограничений для принятия решений. Стратегия позволяет сконцентрировать усилия на вариантах решения, не противоречащих принятой стратегии, отбросив другие варианты.

Основой разработки финансовой стратегии служат анализ факторов эффективного использования финансовых ресурсов в долгосрочной перспективе и поставленные цели. Целями в данном случае могут быть: максимизация прибыли при минимизации расходов, оптимизация структуры активов предприятия, обеспечение финансовой стабильности предприятия в обозримом будущем.

Исследованы методологические проблемы изучения финансовой стратегии предприятия в современной экономике, определено содержание финансовой стратегии предприятия и ее место в финансовой системе и в системе управления предприятием, а также выявлены, классифицированы и охарактеризованы факторы финансовой стратегии предприятия.

Успешное изучение финансовой стратегии предприятия в современной экономике во многом обусловлено определением методологических подходов к ее изучению.

Современное представление мира, основанное на диалектико-материалистическом мировоззрении, предполагает существование принципа интеграции, определяющего образование сложных комплексов в природе, обществе, экономике. Одной из ключевых целей, поставленных в этой главе, является выявление того, насколько правомерно будет использование

системного подхода к исследованию финансовой стратегии как экономической категории в условиях рыночной экономики.

Используя установки системного подхода можно говорить о том, что понятию «финансовая стратегия» присущи признаки системы. Понятие системы исходит из единства, целостного образования. В данном случае можно утверждать, что финансовая стратегия является целостным комплексом взаимосвязанных элементов. Целостность системы представлена совокупностью нескольких взаимосвязанных элементов – направлений финансовой политики в разрезе отдельных аспектов деятельности предприятия (политика управления основными средствами, политика управления оборотными средствами, политика управления кредиторской задолженностью, политика управления дебиторской задолженностью, налоговая политика, ценовая политика и т.д.).

Наличие системообразующих связей таких, как связи функционирования, связи развития, связи передачи информации, связи жесткие и мягкие, взаимонаправленные связи, присущих финансовой стратегии, – позволяет утверждать, что ее можно отнести к системам, и применение системного подхода к ее изучению вполне обоснованно.

Кроме того, финансовую стратегию можно представить как подсистему общефирменной или генеральной стратегии предприятия, так как последняя также является системой, объединяющей ряд взаимосвязанных элементов, – функциональных стратегий.

Использование системного подхода к исследованию финансовой стратегии позволяет сделать вывод о существовании взаимосвязи целей развития экономики в целом с результатами функционирования отдельных ее элементов, целей развития предприятия в целом с результатами функционирования отдельных служб и подразделений.

Финансовая стратегия определяет поведение компании на рынке, формирует ее рыночную позицию в прямой зависимости от наличия финансовых ресурсов, методов и направлений их использования. Под

финансовой стратегией предприятия нами понимается система долгосрочных приоритетов, необходимых для достижения поставленных целей в рамках определенной миссии путем мобилизации, эффективного распределения и использования финансовых ресурсов компании, а также финансовую стратегию предприятия можно рассматривать как инструмент согласования интересов всех хозяйствующих субъектов экономической системы, в которой функционирует предприятие. Многообразие факторов, влияющих на формирование финансовой стратегии предприятия, потребовало их систематизации и классификации, что имеет большое значение для формирования и реализации финансовой стратегии предприятия.

Инновационную стратегию можно определить как взаимосвязанный комплекс технических, технологических и организационных действий, направленных на обеспечение конкурентоспособности предприятия и устойчивое его развитие.

Основу выработки инновационной стратегии составляют теория жизненного цикла продукта, рыночная позиция фирмы и проводимая ею научно-техническая политика.

Стратегия производства представляет собой комплекс взаимосвязанных мер по выбору продукции (услуг), технологии и организации производства, позволяющих обеспечить устойчивое эффективное развитие предприятия. Для того, чтобы реализовать цели предприятия, обеспечить конкурентоспособность продукции (услуг) и тем самым добиться успеха, необходимо организовать высокоэффективное производство.

Стратегия организационного развития – это многоуровневая система преобразований, нацеленных на средне- и долгосрочную перспективу и предусматривающих изменение организационной структуры управления, методов работы, организационной культуры. В основе данной стратегии лежит видение будущего, т.е. идеальный образ предприятия, к которому необходимо стремиться.



Выделяют следующие виды стратегий предпринимательской деятельности: стратегия маркетинга, финансовая стратегия, стратегия инноваций, стратегия производства, стратегия организационных изменений и др. Каждая стратегия определяется составом специфических целей, разрабатываемые руководством предприятия.

### **1.3 Сущность и значение бизнес-плана для создания нового бизнеса**

Бизнес-план, как один из наиболее распространенных в настоящее время видов планов, представляет собой:

- рабочий инструмент предпринимателя для организации своей работы;
- развернутую программу (рационально организованных мер, действий) осуществления бизнес-проекта, предусматривающую оценку расходов и доходов;
- документ, характеризующий основные стороны деятельности и развития предприятия;
- результат исследования и обоснования конкретного направления деятельности фирмы на определенном рынке

Бизнес-план относится к стратегическим планам предприятия и позволяет детально разработать бизнес-проекты и оценить перспективы ведения бизнеса.

Составлению бизнес-плана предшествуют следующие работы:

- анализ и оценка текущего состояния предприятия;
- анализ потребностей и проблем рынка (потребители, посредники, конкуренты, поставщики, положение предприятия на рынке);
- анализ влияния на предпринимательскую деятельность состояния отрасли, к которой принадлежит предприятие, факторов макросреды предприятия (экономических, политических, демографических, научно-технических, природных, культурных);

– определение основных направлений и формулирование количественно обоснованных целей деятельности предприятия на расчётный период;

– разработка планов действий, обеспечивающих составлению бизнес-плана этапов является выбор сферы предпринимательства и определение её границ [6].

Весь процесс планирования в организации можно разделить на две основные стадии: разработка стратегии деятельности организации (стратегическое планирование) и определение тактики (оперативное, или тактическое планирование). Тактическое планирование так распределяет и управляет всеми ресурсами организации, чтобы обеспечить максимально полное достижение стратегических целей. Оно обычно охватывает краткосрочный, среднесрочный и частично долгосрочный периоды.

Порядок планирования:

- 1) Разрабатывается миссия организации.
- 2) Исходя из миссии, разрабатываются стратегические ориентиры или направления деятельности (эти ориентиры часто называют качественными целями).
- 3) Производится оценка и анализ внешней и внутренней среды организации.
- 4) Определяются стратегические альтернативы.
- 5) Выбор конкретной стратегии или пути достижения цели.
- 6) После установления цели и выбора альтернативных путей ее достижения (стратегии) основными компонентами формального планирования.

Бизнес-планирование является составляющей стратегического планирования – это определение цели развития управляемого объекта, методов и средств её достижения, разработка программы, плана действия на ближайшую и будущую перспективу.

## **2 Краткое описание предприятия ООО «СибКрасМастер»**

### **2.1 Описание организации ООО «СибКрасМастер»**

Месторасположение офиса организации:

г. Красноярск, ул. Вавилова 1, оф. 415; телефон: (391) 271-75-54; факс: (391) 240-14-82.

Месторасположение складского помещения:

г. Красноярск, ул. 60 лет октября 162; тел.: (391) 251-43-91.

ООО «СибКрасМастер» в дальнейшем именуемое как ООО «СКМ» является коммерческой организацией, созданной для осуществления финансово -хозяйственной деятельности. ООО «СКМ» является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, расчетный счет в банке, круглую печать со своим наименованием, штамп, бланки, фирменное наименование, товарный знак. Предприятие действует на основе хозяйственного расчета и самофинансирования. ООО «СКМ» несет ответственность за результаты своей производственной и финансовой деятельности и выполнение обязательств перед поставщиками, потребителями, банками и другими юридическими и физическими лицами.

Предприятие осуществляет свою деятельность в целях оказания качественных услуг по оптовой и розничной продаже строительных материалов.

Основные функции, осуществляемые в организации:

- продажа стройматериала оптом и в розницу для строительных организаций;
- оптовые закупки стройматериала у заводов изготовителей;
- доставка стройматериала до заказчика.

ООО «СКМ» возглавляется генеральным директором, Ларионовым И. А., руководитель действует от имени предприятия без доверенности, добросовестно и разумно представляет его интересы на территории района и за его пределами. Руководитель действует на принципе единоначалия и несет

ответственность за последствия своих действий в соответствии с законом, иными нормативными актами Российской Федерации, Уставом и заключенным с ним трудовым договором.

Организация является посредником (поставщиком) между заводом производителем стройматериалов и конечным потребителем (заказчиком).

Закупка материалов осуществляется непосредственно у заводов производителей, которые изготавливают строительные смеси, бетонные плиты и блоки, строительный брус и многое другое.

Продажа товара осуществляется как оптом, так и в розницу. Так как основными клиентами организации являются крупные строительные фирмы, то упор больше делается на оптовые продажи. Для заказа оптом минимальная сумма заказа должна составлять 100000 рублей. Отпуск товара осуществляется со склада. В организации осуществляется платная доставка товара от склада до заказчика, так же есть возможность самовывоза.

Перечень всех имеющихся строительных материалов может быть предоставлен как в электронном виде, так и на бумажном носителе. Информация, содержащаяся в прайс-листе, предоставляет всю необходимую информацию по товару, его цена (розница, оптом), качество и производитель.

В собственности организации имеется 4 складских помещения, находящиеся в непосредственной близости друг от друга (одна складская территория). Материалы разбиты на категории по условиям хранения и хранятся в соответствии со стандартами ВСН 212-85.

Техника, используемая в организации хранится в отдельном от строительных материалов складе.

В ООО «СКМ» работает 46 сотрудников.

## **2.2 Организационная структура ООО «СКМ»**

Под организационной структурой управления предприятием понимается соотношение полномочий, функций, прав, обязанностей, ответственности

между управленческими и производственными звеньями в процессе производства и реализации продукции, проявляющиеся посредством информационных связей между ними и воздействующие на результаты хозяйственной деятельности.

К организационным структурам предъявляется множество требований, таких как оптимальность, оперативность, надежность, экономичность, гибкость, устойчивость, но основным из них является то, что организационная структура всегда должна соответствовать стратегии предприятия [6].

В данном разделе описывается организационная структура ООО «СКМ». На рисунке 2 наглядно рассмотрим организационную структуру исследуемой организации.

В подчинении у генерального директора находится исполнительный директор. Исполнительный директор следит за организацией работы и эффективного взаимодействия всех структурных подразделений организации, принимает меры по повышению эффективности работы. В подчинении у исполнительного директора находится: главный бухгалтер, специалист по кадрам, менеджеры продаж и начальник складских помещений.

Главный бухгалтер несет ответственность за формирование учетно-хозяйственно деятельности, ведение бухгалтерского учета, предоставление в декларации в налоговые органы, своевременное представление полной и достоверной бухгалтерской отчетности исполнительному директору.

Начальник складов занимается управлением всех складских помещений, контролирует сохранность товара на складах, руководит работами по приему, рациональному размещению, хранению и отпуску товарно-материальных ценностей на складе, организация проведения погрузочно-разгрузочных работ на складе с соблюдением правил охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты, документационное обеспечение как внутри подразделения, так и в связке с другими подразделениями компании.

Специалист по кадрам занимается обеспечением подбора и подготовки персонала, ведением кадрового учета и т. д., подчиняется исполнительному директору.

Все менеджеры продаж подчиняются исполнительному директору.

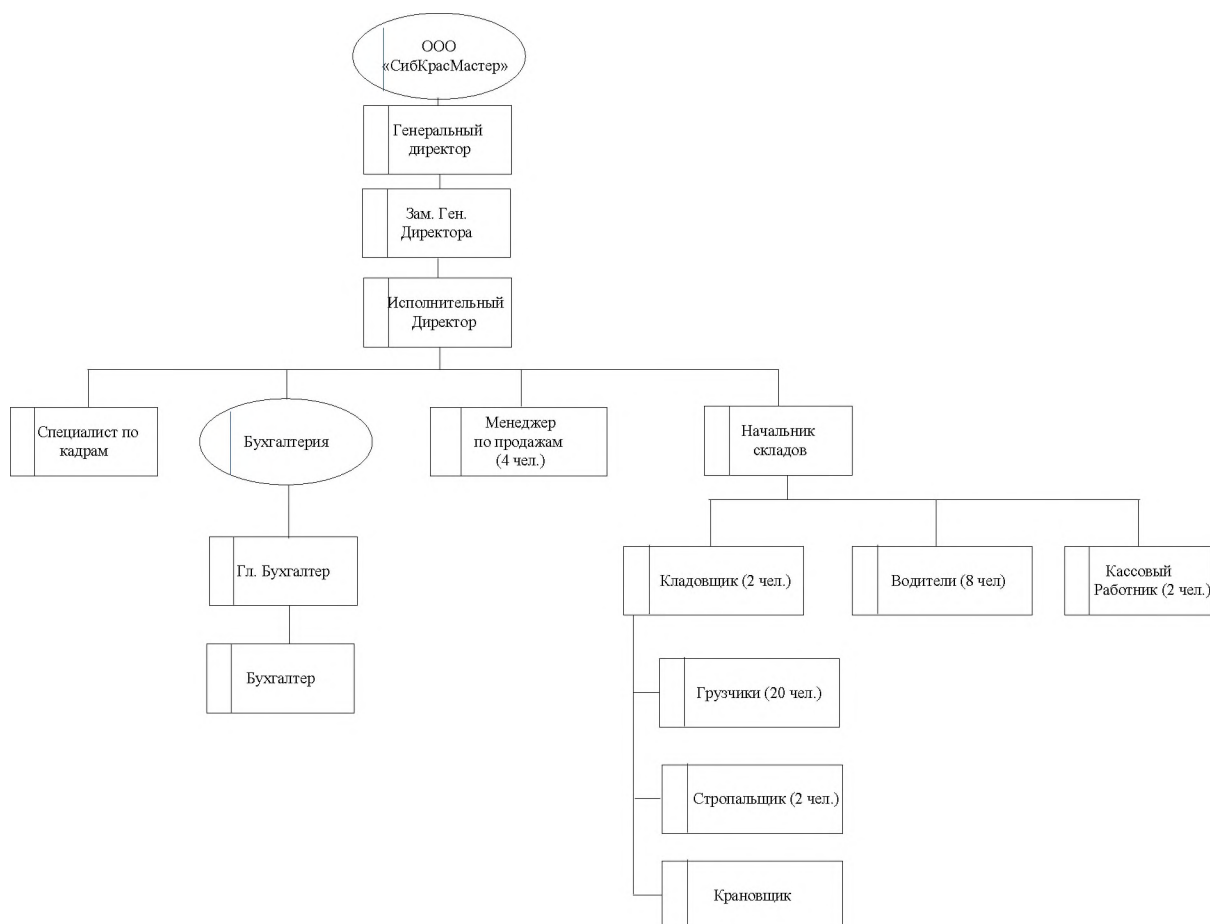


Рисунок 2 – Организационная структура ООО «СКМ»

Функция управления в организации ООО «СКМ» занимает первоочередное значение. Важно, чтобы не было лишних уровней управления, когда дело касается решения отдельных вопросов. Каждый сотрудник четко знает свои права и обязанности и добросовестно исполняет их. По результатам проведенного анализа, можно сделать вывод о том, что явных проблем в системе управления не проявляется. Существует понятное для всех сотрудников распределение управленческих функций.

### 2.3 Функциональная структура ООО «СКМ»

Функциональная структура – это моделирование функций, выполняемых рассматриваемой информационной системой/объектом, путем создания описательного структурированного графического изображения, показывающего что, как и кем делается в рамках функционирования объекта и объектов, связывающих эти функции, с учетом имеющейся информации.

Функциональная модель сети процессов обработки информации должна создаваться в соответствии со следующим примерным перечнем требований:

- строится с точки зрения руководства предприятия. При таком подходе модель должна включать все процессы и их элементы, влияющие на производство конечной продукции;
- содержать процессы, определенные как обязательные в рамках требований соответствующей нормативно-технической документации;
- охватывать все стадии жизненного цикла продукции, относящиеся к сфере деятельности предприятия [7].

Функциональная модель создана с учетом функции оказания качественных услуг по продаже строительного материала. С помощью функциональной модели, мы, можем, наглядно посмотреть благодаря каким основным функциям реализуется работа организации.

Функциональная модель ООО «СКМ», представлена в виде дерева функций на рисунке 3.

На данной схеме отражены основные функции ООО «СКМ». В рамках данной работы более подробно рассмотрим функции, которые входят в обеспечение основной деятельности фирмы, так как именно эти функции организации являются основополагающими в основном бизнес-процессе «Продажа строительного материала» в организации.

Рассмотрим основные функции, которыми управляет предприятие, более подробно.

*Осуществление закупки товара:* на данном этапе осуществляется составление списка для закупки строительного материала и последующее взаимодействие с заводами изготовителями. Исполнителем этой функции является исполнительный директор.

*Исследование и анализ рынков сбыта продукции:* на данном этапе происходит исследование конкуренции на рынке, проведение рекламных кампаний и исследование предпочтений потребителей. Исполнителем этой функции является зам. ген. директора, который имеет образование в сфере маркетинга.

*Ведение бухгалтерского учёта:* заключается в составлении отчётности по инвентаризации, составлении отчётности для налоговых органов, учёт движения материальных средств, начисление заработной платы сотрудникам, ведение баланса. Исполнителем этих функций является главный бухгалтер и бухгалтер.

*Организация работы с персоналом:* организация на данном этапе занимается обеспечением подбора и подготовки персонала, ведением кадрового учёта, осуществлением составления приказов об увольнении\принятии\отпуске, составление штатного расписания, повышение квалификации сотрудников, мотивация персонала. Исполнителем этих функций является специалист по кадрам.

*Организация продажи продукции:* на данном этапе происходит весь процесс продажи товара от планирования продаж до заключения договоров на поставку клиенту. Осуществляют эти функции менеджеры по продажам, которые сидят в офисе.

*Ведение складского учёта:* на этом этапе происходит прием стройматериала от заводов, его хранение в надлежащих условиях и отпуск конечному потребителю.

*Организация доставки товара клиенту:* составление необходимой документации, загрузка и выгрузка товара, подготовка экспедиции по



отправке и приемке товара. Руководителем этих функций является начальник складов и кладовщик.

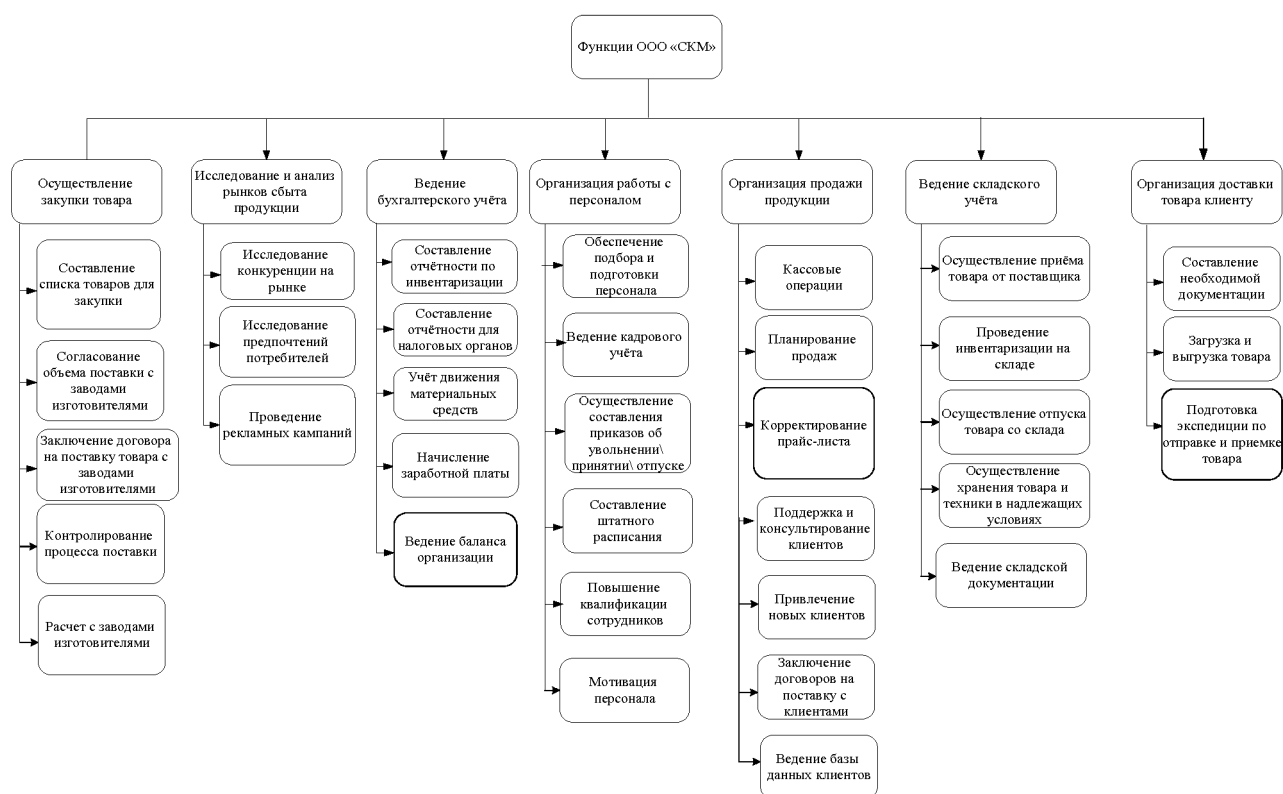


Рисунок 3 – Функциональная структура ООО «СКМ»

На основе построенной функциональной модели исследуемой организации видно, что все функции, которые обеспечивают успешную работу ООО «СКМ», взаимодействуют друг с другом, помогают нам наглядно увидеть, какие основные задачи существуют в организации и как они решаются. Благодаря функциональной модели можно легко контролировать все функции организации. При увеличении масштаба предприятия, новые функции можно будет легко интегрировать в существующую функциональную структуру организации.

## 2.4 Характеристика и описание основных бизнес-процессов

### ООО «СКМ»

В ООО «СКМ» достаточно большое количество различных бизнес-процессов. Бизнес-процессы можно разделить на основные и вспомогательные.

Основной бизнес-процесс «Продажа стройматериала» включает в себя несколько подпроцессов:

- заказ и организация доставки стройматериала от заводов изготовителей;
- прием и оформление нового стройматериала;
- поступление заявки от заказчика;
- заключение договора на поставку с заказчиком;
- организация доставки стройматериала заказчику;
- расчет заказчика с организацией.

Это единственный из всех процессов который генерирует всю прибыль фирмы. В данном бизнес-процессе участвуют сотрудники организации, а именно: исполнительный директор, менеджеры по продажам, бухгалтер, начальник склада, кладовщик, грузчики, стропальщик, крановщик, водители и непосредственно сам заказчик, решивший обратиться в организацию для покупки стройматериала. Начинается процесс с обращения заказчика в организацию для покупки стройматериала, а заканчивается предоставлением услуги заказчику по продаже стройматериала.

Далее рассмотрим вспомогательные бизнес-процессы, к ним относят:

- закупка стройматериала;
- прием и отпуск товара;
- доставка товара заказчику;
- осуществление поиска клиентов;
- обслуживание клиента;
- ведение бухгалтерского учета и предоставление налоговой

отчетности;

- расчет и выдача заработной платы;
- обслуживание ИТ-инфраструктуры.

Из всех вспомогательных процессов можно отметить наиболее важные, это: «закупка стройматериала», «доставка товара заказчику», «обслуживание клиента» и «ведение бухгалтерского учета и предоставление налоговой отчетностью».

## **2.5 Документооборот ООО «СКМ»**

Документооборот – это движение документов в организации с момента их создания или получения до завершения исполнения или отправления [8].

Порядок движения документа (их путь) предопределен принятым управленческим процессом в данной организации. Документооборот предприятия или учреждения не должен быть стихийным или произвольным. Для его правильной организации требуется тщательный анализ как документальной, так и управленческой деятельности предприятия, т. к. рационализация ведет к сокращению инстанций, через которые проходит документ при согласовании и подписании, к исключению повторных инстанций и возвратности. В конечном итоге происходит значительная экономия рабочего времени и материальных ресурсов [9].

Например, если руководитель организации требует, чтобы все полученные документы сначала предоставлялись ему, путь движения документа будет многоступенчатым сверху вниз. Если же в организации четко проведено разделение функций между структурными подразделениями и сотрудниками, большая часть документов пойдет сразу же в отдел к исполнителям, то есть путь будет другой, значительно короче.

В отдельных организациях введена система электронной обработки документов и обмена документами между подразделениями (внешними получателями).

Для организации электронного документооборота на сервере организации создается база данных, где хранятся все созданные документы. Доступ к базе данных осуществляется через браузер (как правило, поддержку браузера определяет разработчик созданного интерфейса). Возможен доступ как по локальной сети (внутренней), так и через интернет (внешний).

Документы сохраняются или загружаются в определенные выделенные папки организации. Папки распределены в соответствии с иерархической структурой подразделения организации.

Создавать, модифицировать, удалять созданные документы имеет право лицо, наделённое соответствующими правами.

Именно документооборот, отражая систему управления, позволяет ее наглядно увидеть.

Благодаря тому, что документооборот отражает систему управления, позволяя ее наглядно увидеть, анализ документооборота крайне важен для совершенствования работы управленческого аппарата [10]. В рассматриваемой предметной области существуют входные, выходные и внутренние документы. Внутренние документы формируются внутри организации и действуют только в самой организации. Входные документы это те, которые составлены по определенной форме и содержащие данные, предназначенные для ввода в информационную систему. Входные документы формируются вне организации. Выходной документ - документ, являющийся носителем результатов обработки данных. Выходной документ, формируется автоматизированной системой и выдается системными средствами вывода.

Примеры некоторых документов, используемых в ООО «СКМ», можно увидеть в приложениях А и Б.

Характеристика объема документооборота ООО «СКМ» представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Документы ООО «СКМ»

| Наименование                                       | Тип документа    | Где разрабатывается               | Пользователи                                    | Частота изменения                    |
|--|------------------|-----------------------------------|---|--------------------------------------|
| Трудовой договор между организацией и сотрудниками | Внутренний       | Специалист по кадрам              | Все директора, специалист по кадрам, сотрудники | По мере необходимости                |
| Договор на поставку материалов заказчику           | Входной/Выходной | Отдел продаж                      | Заказчик, Менеджеры по продажам                 | По факту заказа                      |
| Договор на поставку с заводом изготовителем        | Входной/Выходной | Завод изготовитель стройматериала | Директора ООО «СКМ», завод изготовитель         | По мере необходимости \ раз в 3 года |
| Должностные инструкции                             | Внутренний       | Специалист по кадрам              | Все директора, специалист по кадрам, сотрудники | По мере необходимости                |
| Счёт-фактура                                       | Входной/Выходной | Бухгалтерия/Завод изготовитель    | Заказчик/ ООО «СКМ»,                            | По мере необходимости                |
| Товарная накладная                                 | Входной/Выходной | Бухгалтерия                       | Заказчик/ООО «СКМ»/Завод изготовитель           | По мере необходимости                |

Примеры описания основных документов предприятия, представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Документооборот ООО «СКМ»

| Наименование задачи   | Документ           | Реквизиты                   | Формат реквизита |
|---|--------------------|-----------------------------|------------------|
| Поставка строительного материала от завода изготовителя/ Поставка заказчику | Товарная накладная | Дата оприходования/отгрузки | Дата/время       |
|   |                    | Поставщик                   | Текстовый        |
|   |                    | Содержание поставки         | Текстовый        |
|   | Стройматериал      | Наименование                | Текстовый        |
|   |                    | Цвет материала              | Текстовый        |
|   |                    | Вес                         | Числовой         |
|   |                    | Габариты                    | Числовой         |
|   |                    | Структура                   | Текстовый        |
|   |                    | Производитель               | Текстовый        |
|   | Дата производства  | Числовой                    |                  |

Продолжение таблицы 2

| Наименование задачи         | Документ   | Реквизиты                          | Формат реквизита   |
|-----------------------------|--|------------------------------------|--------------------|
|                             | Принятие строительного материала от заводов изготовителя | Должность сотрудника               | Текстовый          |
|                             |  | Наименование                       | Текстовый          |
|                             |  | Цвет материала                     | Текстовый          |
|                             |  | Вес                                | Числовой           |
|                             |  | Габариты                           | Числовой           |
|                             |  | Структура                          | Текстовый          |
|                             |  | Производитель                      | Текстовый          |
|                             |  | Дата производства                  | Числовой           |
|                             |  | Дата принятия                      | Числовой           |
|                             |  | Подпись                            | Текстовый          |
|                             | Счет-фактура   | Реквизиты поставляющей организации | Числовой/текстовый |
|                             |  | Наименование товара                | Текстовый          |
|                             |  | Цена                               | Числовой           |
|                             |  | Кол-во/объем                       | Числовой           |
| Прием на работу сотрудников | Трудовой договор между организацией и сотрудниками       | Дата составления                   | Дата/время         |
|                             | Ген. директор  | Фамилия                            | Числовой           |
|                             |  | Имя                                | Текстовый          |
|                             |  | Отчество                           | Числовой           |
|                             |  |                                    |                    |
|                             | Сотрудник  | Фамилия                            | Дата/время         |
|                             |  | Имя                                | Текстовый          |
|                             |  | Отчество                           | Числовой           |
|                             |  | Дата заключения                    | Дата/время         |
|                             | Заявление на использование персональных данных           | Дата составления                   | Дата/время         |
|                             |  | Участники                          | Текстовый          |
|                             |  | Дата заключения                    | Дата/время         |

Так же немаловажно эффективное взаимодействие отделов в любой организации, это, прежде всего процесс создания структуры управления предприятием.

Структура управления организации – это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

Работа отделов должны быть нацелены, в первую очередь, на конечный результат, а конкретные задачи воспринимать как промежуточное звено на

пути к достижению глобальной цели. Конечным результатом в нашем случае является заключение договора с заказчиком и поставка ему стройматериала.

Далее рассмотрим информационные потоки администрации ООО «СКМ». Информационными потоками называют физические перемещения информации от одного сотрудника предприятия к другому или от одного подразделения к другому. Система информационных потоков – это совокупность всех физических перемещений информации. Такая система дает возможность осуществить какой-либо процесс и реализовать какое-либо решение. Цель работы с информационными потоками – максимальная оптимизация работы предприятия [11].

Схема информационного взаимодействия администрации представлена на рисунке 4.

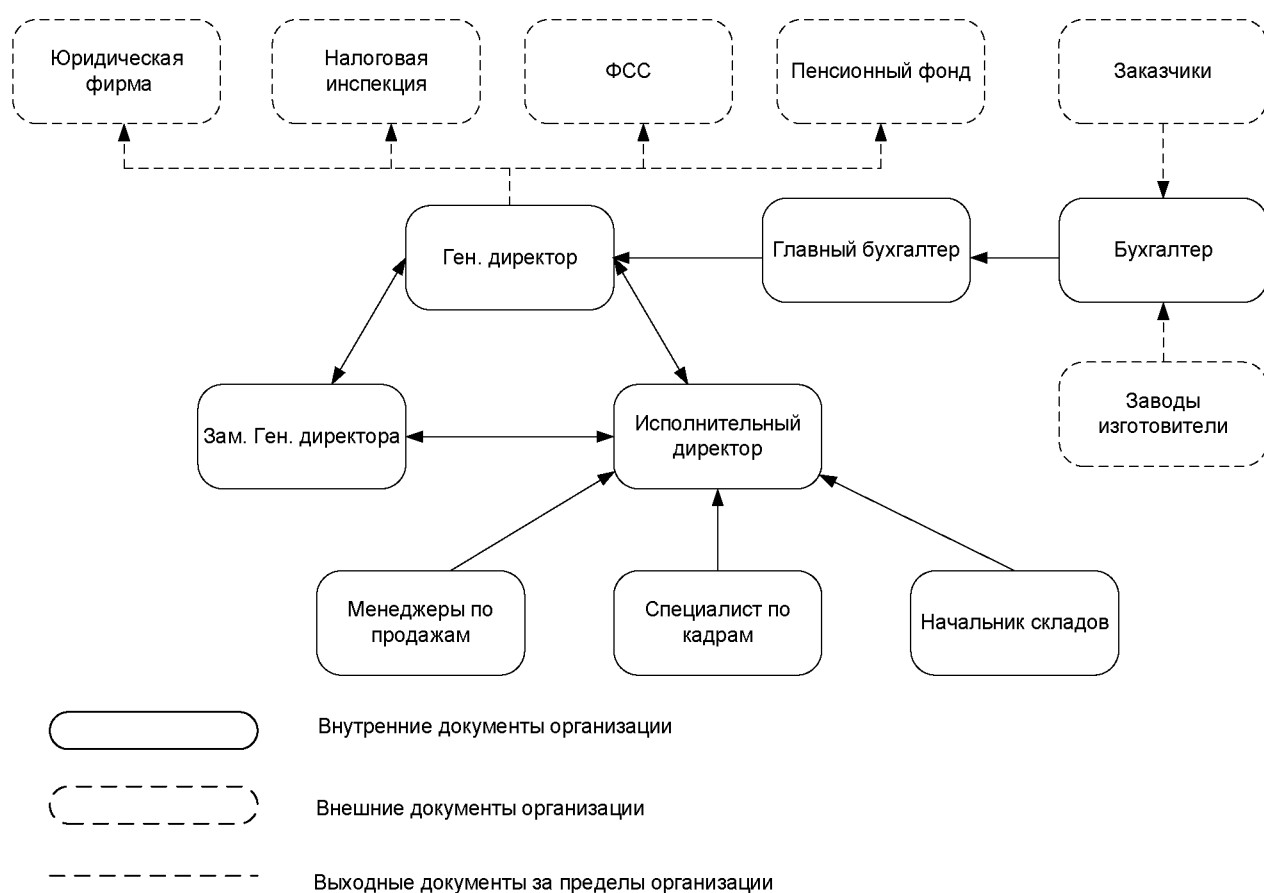


Рисунок 4 – Схема информационного взаимодействия администрации ООО «СКМ»

Мы рассмотрели информационные потоки администрации ООО «СКМ», далее рассмотрим информационные потоки отдельного сотрудника.

Информационные потоки одного отдельного сотрудника, позволяют наглядно увидеть с какими отделами, работниками он взаимодействует во время выполнения своих прямых обязанностей.

На основе выполненного анализа информационных потоков исследуемой организации можно сделать вывод, что эффективность существующего в организации документооборота достаточно высокая.

Пример отображения потоков информации отдельного сотрудника показан на рисунке 5.

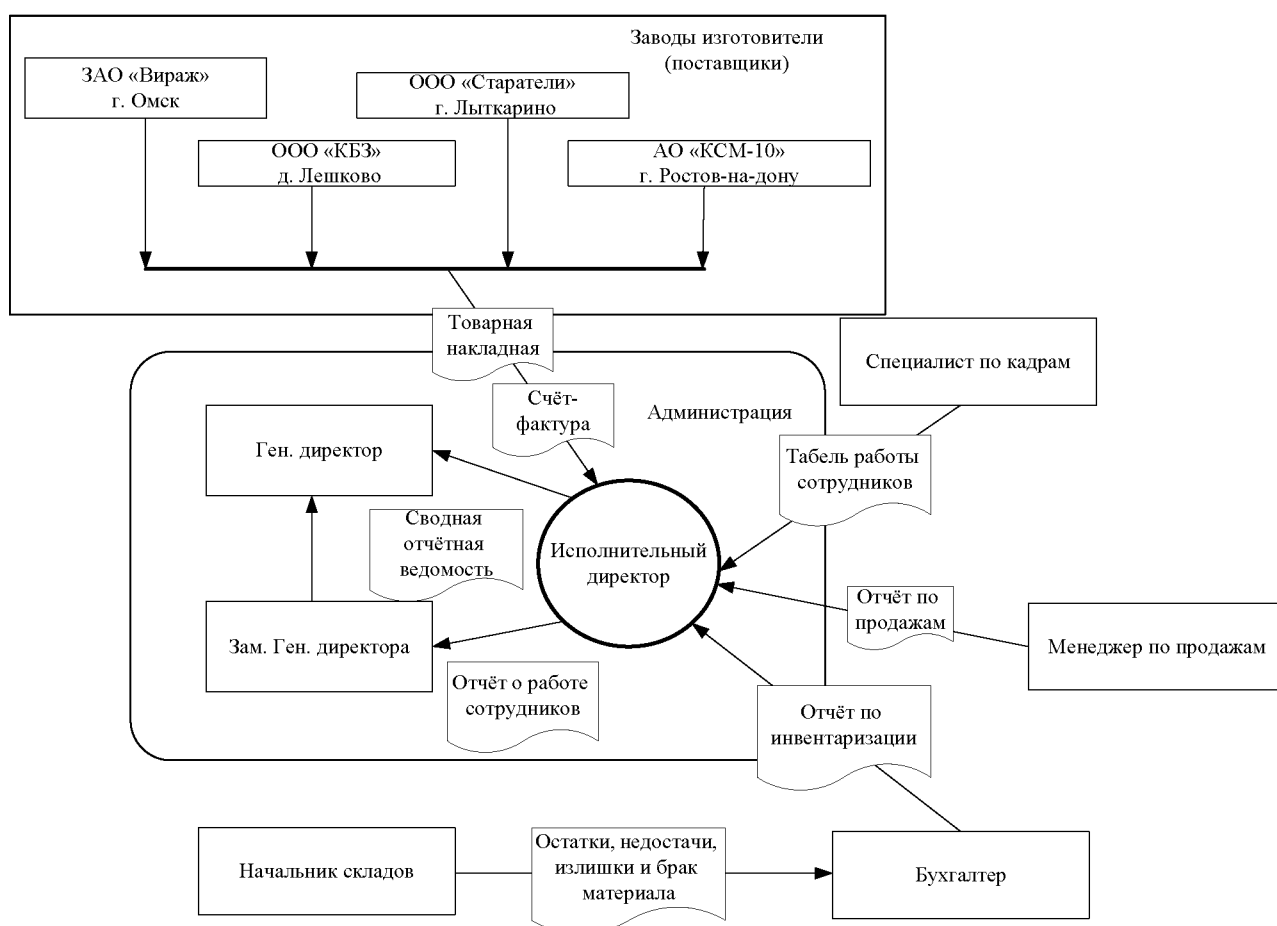


Рисунок 5 – Информационные потоки в работе исполнительного директора

Благодаря документообороту можно полностью контролировать работу организации. Анализ документооборота предполагает тщательное изучение



организационной стороны управления: положения об организации, регламента, штатного расписания, должностных инструкций работников и руководителей [12].

## **2.6 Информационные технологии и информационные системы, применяемые при решении управленческих и экономических задач на объекте**

### **2.6.1 Основные понятия: информация, информационные ресурсы, информационная система, экономическая информационная система, информационная технология**

Информация – сведения, воспринимаемые человеком или специальными устройствами как отражение фактов материального мира в процессе коммуникации.

Информационные ресурсы – отдельные документы и отдельные массивы документов в хранилищах данных информационных систем: библиотеках, архивах, фондах, базах данных, других видах хранилищ данных.

Информационная система (сокр. ИС) – система обработки информации и соответствующие организационные ресурсы (человеческие, технические, финансовые и т. д.), которые обеспечивают и распространяют информацию.

Экономическая информационная система (ЭИС) представляет собой совокупность организационных, технических, программных и информационных средств, объединенных в единую систему с целью сбора, хранения, обработки и выдачи необходимой информации, предназначенной для выполнения функций управления.

Информационные технологии (ИТ, также – информационно-коммуникационные технологии) – процессы, методы поиска, сбора, хранения, обработки, предоставления, распространения информации и способы осуществления таких процессов и методов; приёмы, способы и методы применения средств вычислительной техники при выполнении функций

сбора, хранения, обработки, передачи и использования данных; ресурсы, необходимые для сбора, обработки, хранения и распространения информации [13].

### **2.6.2 Основные информационные технологии и информационные системы, применяемые в ООО «СКМ»**

На все рабочие компьютеры в ООО «СКМ» установлена последняя версия операционной системы Windows, то есть Windows 10. Она обеспечивает отличную работу на множестве различных устройств помимо стационарных компьютеров и ноутбуков, например на планшетных ПК. Так же главным преимуществом системы является хорошая безопасность из-за новизны ОС. Так же система хорошо интегрирована с программами, которые установлены на компьютерах в ООО «СКМ» и поэтому не возникает проблем с совместимостью. Все программы, которые установлены для автоматизации процессов, полностью сочетаются с этой системой. Так же система имеет простой интерфейс, что позволяет сотрудникам легко и удобно выполнять свои задачи.

Также в ООО «СКМ» используется информационная система База данных 1С: Предприятие. Основные задачи решаемые с помощью БД организации:

- обеспечение хранения в БД всей необходимой информации;
- обеспечение возможности получения данных по всем необходимым запросам;
- сокращение избыточности и дублирования данных;
- обеспечение целостности базы данных.

Конечно в компании существуют много слабых мест, которые требуют информационной и технологической поддержки. Слабые места и предлагаемые решения мы рассмотрим в других разделах.

На стационарных компьютерах в ООО «СКМ» стоит лицензионное программное обеспечение Office 2013. В своей работе сотрудники фирмы используют Microsoft Word – текстовый процессор, и Microsoft Excel – табличный процессор. Использование текстового процессора необходимо для создания и редактирования документов всеми сотрудниками фирмы, табличный процессор в своей работе использует преимущественно бухгалтер, так как Microsoft Excel очень удобный инструмент для расчетов в рамках бухгалтерского учета.

### **2.6.3 Методы и модели решения управленческих и экономических задач в процессе управления человеческими ресурсами в компании ООО «СКМ»**

В компании ООО «СКМ» при реализации процесса управления человеческими ресурсами применяется современная модель управления, метод управления по целям и метод управления посредством мотивации.

Метод управления по целям определяется как процесс, направленный на достижение поставленных задач и результатов, в котором:

- с помощью процесса планирования определяются в разных интервалах времени устремления организации и ее членов;
- настойчивое осуществление планов подкрепляется сознательным ежедневным управлением делами, людьми и окружением;
- результаты оцениваются для принятия решений, ведущих к проведению последующих мероприятий.

В использовании метода управления посредством мотивации компания опирается:

- на изучение потребностей, интересов, настроений, личных целей сотрудников;
- на возможность интеграции мотивации сотрудников с целями организации;

– на укрепление морально-психологического климата.

Для выявления причин проблем, возникающих в процессе управления человеческими ресурсами, используется метод «5 Почему», в рамках которого сначала определяется проблема, которую необходимо решить, затем разрабатываются корректирующие, предупреждающие действия, мероприятия, назначается ответственный за проведение действий, мероприятий и устанавливаются сроки проведения этих мероприятий [14].

В компании ООО «СКМ» данный метод реализуется посредством групповой дискуссии, с привлечением специалистов отдела управления персоналом и корпоративных тренеров. Дискуссия начинается с определения проблемы, которую необходимо решить. Например, такими проблемами могут быть проблемы дисциплины, мотивации или стрессоустойчивости. Далее задается вопрос «Почему это происходит?» и записываются причины возникновения проблемы. Данный процесс повторяется для каждого из ответов на первый вопрос, как правило, хватает пяти вопросов. Пятый ответ является коренной причиной, для которой необходимо определить план действий по ее решению.

Использование метода «5 Почему» помогает компании ООО «СКМ» добраться до сути проблемы в управлении человеческими ресурсами, которая часто прячется за более очевидными, лежащими на поверхности причинами.

#### **2.6.4 Программные средства, применяемые в информационных технологиях в ООО «СКМ»**

В условиях современного рынка автоматизация для торговых компаний является одним из важных конкурентных преимуществ. В рамках внедрения специалисты выполняют оптимизацию бизнес-процессов, их реализацию в программе и обучение пользователей. Результатом автоматизации оптовой торговли являются: повышение управляемости, улучшение качества и

скорости обслуживания клиентов, снижение трудозатрат, удобная работа с ассортиментом.

Название: «1С:Управление торговлей 8»

Пример интерфейса программы можно увидеть на рисунке 6.

Описание: Для повышения эффективности торговли применяется программное обеспечение 1С:Управление торговлей 8, позволяющие автоматизировать работу отдела продаж, склада, закупок, розничных торговых точек, контроль и анализ деятельности торгового предприятия.

The screenshot displays the '1С:Управление торговлей 8' software interface. The main window is titled 'Ведомость товаров к поступлению, реализации, доставке и удаленной отгрузке' (Goods Statement for Receipt, Sale, Delivery, and Remote Delivery). The interface includes a menu bar, a toolbar, and a main data table. The table has columns for 'Организация' (Organization), 'Имя' (Name), 'Система' (System), 'Получено' (Received), 'Товары к' (Goods to), 'Поступило' (Received), 'Товары к' (Goods to), 'Доставлено' (Delivered), 'Товары к' (Goods to), 'Удаленная отгрузка' (Remote Delivery), 'Товары к' (Goods to), and 'Итого' (Total). The table contains multiple rows of data, including various goods and their quantities and values. The interface also shows a sidebar with a tree view of the organization's structure.

Рисунок 6 – Пример интерфейса программы «1С:Управление торговлей 8»

С помощью «1С:Управление торговлей 8» можно осуществлять такие операции как:

- планирование и регистрация всех этапов работы с клиентом;
- закрепление за клиентами (группами клиентов) индивидуальных правил продаж: цены, скидки, условия оплаты;
- автоматическая подготовка закрывающих документов, коммерческих предложений;
- инструменты контроля задолженности;
- анализ клиентов по размеру закупок, выполнению обязательств и др.;
- анализ причин отказов клиентов, учет претензий.

Конфигурация позволяет:

- оптовая продажа стройматериала;
- розничная продажа стройматериала;

- работа по заказам стройматериала;
- закупки стройматериала;
- организация внутрифирменного товародвижения [15].

*Управление складом и закупками.* На складе реализуется оперативный учет товаров с возможностью разделения по характеристикам. Автоматизируется прием и отгрузка, учет иного движения товара, инвентаризация, процесс сборки заказов. Для удобства проведения закупок автоматизируется определение потребности в товаре в соответствии с заданными правилами. Создаются инструменты контроля взаиморасчетов с поставщиками и сроков доставки товаров, оформление поставок.

*Контроль финансов и целевых показателей.* С целью контроля и управления внедряется индивидуальная система показателей, в соответствии с потребностями руководства компании. Реализуется возможность указания целевых значений, допустимых отклонений, сравнение с данными прошлых периодов, графическое отображение и др. [16].

«1С:Управление торговлей 8» автоматизирует следующие направления хозяйственной деятельности:

- оптовые продажи;
- розничные продажи;
- управление запасами;
- складские операции;
- поставки товаров;
- денежные средства;
- контроль и сверка взаиморасчетов;
- прочие операции;
- учет НДС;
- анализ деятельности;
- сервисные возможности.

Цена системы: 21 000 руб.

«1С:Управление торговлей 8» достаточно хорошо интегрируется со всеми остальными программами, у персонала в организации не возникает никаких сложностей по работе с ними. Программа позволяет решать большой функционал задач, необходимых для предприятия. Поэтому усовершенствование автоматизированной базы данных не требуется.

### **3 Разработка бизнес-плана и рекомендаций стратегии развития ООО «СКМ»**

#### **3.1 Информация о развитии организации ООО «СКМ» и основные показатели**

В исследуемой организации ООО «СКМ» на данный момент существует и хорошо развита лишь оптовая и розничная продажа строительных материалов. В розницу стройматериалы приобретают лишь физические лица и мелкие ремонтно-отделочные фирмы. Оптом же товар закупают крупные строительные организации по всему Красноярскому краю. Оптовая цена начинается с покупки, стоимость которой превышает 100000 рублей.

ООО «СКМ» ведёт свою деятельность в г. Красноярск с 2006 г. Развитие организации бесспорно не стоит на месте, т.к. с организацией всё больше и больше начинают сотрудничать новые фирмы. Но так же развитие организации не идёт с высокой скоростью.

Всё это связано с тем, что руководство организации заиклено в улучшении процесса оптовых и розничных продаж и не рассматривает другие перспективы развития. Так же организация не имеет филиалов в других регионах страны, обосновывая это невысокой конкуренцией между оптовыми поставщиками строительных материалов.

В планах у ООО «СКМ» расширить сферу своего влияния в Красноярском крае по максимуму, как сообщил исполнительный директор, чтобы материалы закупали только у них.

ООО «СКМ» пользуется спросом у строительных организаций за счёт того, что в ассортименте почти всегда есть необходимый стройматериал, как среднего, так и высшего качества, а так же из-за быстрого процесса доставки стройматериала до заказчика. Быстрая доставка осуществляется из-за близости строительных компаний к г.Красноярску. Далее рассмотрим показатели организации ООО «СКМ».



Организация ориентирована на внутренний рынок Красноярского края, где является абсолютным лидером по продажам строительных материалов, смесей и многого другого.

В 2006 году предприятие основали 3 учредителя, которые стали директорами этой организации и разделили между собой полномочия. В 2006 году организация приобрела в своё пользование один склад и расширила штат сотрудников до 8. В штат сотрудников, помимо 3 директоров входили: менеджер по продажам, кассир, кладовщик и 2 грузчика. Должность бухгалтера принял на себя генеральный директор. Изначально предприятие было ориентировано на оптовую закупку строительных смесей и мелкого строительного материала у изготовителей и в последующем розничную продажу этих материалов со склада.

В 2008 масштабы организации расширились, у ООО «СКМ» среди заказчиков стали появляться средние строительные фирмы, которые занимались малоэтажным строительством и которые не имели возможности заказывать крупный оптом непосредственно у изготовителей. Штат сотрудников расширился до 18 человек.

Благодаря сотрудничеству с рекламными компаниями и привлечению с их организации квалифицированного маркетолога, компания в 2011 г. вышла совершенно на иной уровень. Клиентами компании в основном уже являлись средние и крупные строительные фирмы, которые приобретали товары в оптом в больших количествах, т.к. у ООО «СКМ» была приемлемая цена, быстрая доставка по Красноярскому краю и всегда был в наличии необходимый товар в нужных объёмах. В 2010 году организация выкупила ещё 2 склада по соседству, общая площадь складов составила и составляет по сей день 56000м<sup>2</sup>. Так же организация пополнила свой автопарк новыми грузовыми машинами и самосвалами, установила башенный кран для погрузки\выгрузки крупногабаритного груза, такого как бетонные плиты и прочее.

В 2015 году компания вытеснила остальных конкурентов и практически стала монополистом в сфере продаж строительных материалов. Штат сотрудников расширился и стал состоять из 46 квалифицированных сотрудников, которые чётко знали свои обязанности и справлялись с ними. Общая выручка ООО «СКМ» за 2015г. составила 582 млн.р.

По предоставленным данным за февраль 2016 года месячная выручка организации составила 42 млн.р., а доход составил 19 млн. р., что указывает на хорошую конкурентоспособность организации. В 2016 году организация сотрудничает с 17 заводами-изготовителями, с которыми заключен контракт и которые по заявкам предоставляют необходимый материал. С ООО «СибКрасМастер» сотрудничают такие крупные строительные компании как: «КультБытСтрой», «СК Крепость», «Сибиряк», «Альфа» и многие другие.

### **3.2 Анализ факторов внешней и внутренней среды ООО «СКМ»**

Зависимость от внешней и внутренней среды является одной из самых значительных характеристик организации, т.к. ни одна организация не может существовать изолированно.

Внутренняя среда организации является источником жизненной силы, которая включает в себе необходимый потенциал для функционирования и выживания организации в долгосрочной перспективе, но она может также быть источником проблем в том случае, если не будет обеспечивать необходимые условия для деятельности.

В свою очередь, внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, жизненно важными для поддержания внутреннего потенциала на должном уровне.

Рассмотрим внешнюю и внутреннюю среду ООО «СКМ». Факторы, оказывающие сильное влияние на внешнюю среду, представлены в таблице 3.

При анализе конкурентов в таблице 4, следует отметить, что реальную конкуренцию ООО «СКМ» составляют не все предприятия, представленные в таблице, а лишь ООО "Стройсервис".

Но ООО «СКМ» будет являться лидером среди своих ближайших конкурентов благодаря самым высоким показателям практически по всем критериям.

Таблица 3 – Анализ внешней среды ООО «СКМ»

| Элементы внешней среды<br>(непосредственное окружение) | Влияние факторов на деятельность организации   |
|--|--|
| Конкуренты   | Конкурентами ООО «СКМ» являются ООО «Сибинвестстрой», ООО «Стройсервис». Активное завоевание рынка компанией ООО «СКМ», а именно продажа высококачественного стройматериала, реклама, позволяет говорить об усилении и удержании ее конкурентных позиций. В то же время конкурентное положение ООО «СКМ» не стремится к интенсивному улучшению и развитию, так как организация уже и так завоевала доверие крупных организаций и сотрудничает с ними. Коммерческие предложения у каждой организации, которая занимается продажей стройматериала, являются уникальными и прямых конкурентов выявить достаточно проблематично. Однако, на рынке в Красноярском крае крупные строительные фирмы и средний строительный бизнес преимущественно предпочитают работать именно с ООО «СКМ» из-за высокого качества продукции, низких цен и быстрой доставке, а так же возможности отсрочки платежа. |
| Потребители  | Потребителями ООО «СКМ» являются предприятия различных форм собственности, крупные строительные организации, малоэтажное строительство, а так же физические лица, для которых есть возможность приобрести товар в розницу.   |
| Поставщики   | Поставщиками исходного сырья являются предприятия, находящиеся по всей территории России, а так же и в некоторых зарубежных странах. Бетонные блоки и плиты поставляет ООО "КБЗ" (д. Лешково); цемент - Ачинский цементный завод (г. Ачинск); железо-бетонные изделия - железобетонный завод г. Красноярск, пиломатериалы – ООО «Вираз» (г. Омск). Это позволяет добиваться невысоких транспортных затрат, что, в свою очередь, непосредственно отражается на стоимости стройматериала для конечного потребителя.  |
| Государство  | Главные цели государственной политики - обеспечение полноты сбора налогов, предотвращение нелегального производства, защита прав потребителей.   |
| Рынок рабочей силы                                     | На предприятии работают опытные сотрудники, большинство из них с многолетним стажем работы. Влияние рынка рабочей силы на деятельность предприятия невелико.   |

Перейдём к таблице анализа конкурентов. Для построения таблицы сначала необходимо определить ключевые критерии конкурентоспособности товара в нашей отрасли. Затем оценить конкурентоспособность «нашей» организации и организаций конкурентов по выявленным критериям от 1 до 10 баллов. Где 1 – это самый низкий балл, а 10 – самый высокий балл.

Таблица 4 – Таблица конкурентоспособности

| Критерии конкурентоспособности     | ООО "СКМ" | ООО "СиБиИнвестСтрой" | ООО "СтройСервис" |
|------------------------------------|-----------|-----------------------|-------------------|
| Ассортимент предлагаемой продукции | 10        | 5                     | 7                 |
| Цена на стройматериал              | 10        | 4                     | 8                 |
| Местоположение организации         | 10        | 4                     | 7                 |
| Рекламная активность               | 10        | 5                     | 8                 |
| Сервисное обслуживание клиентов    | 9         | 6                     | 8                 |
| Знание рынка                       | 8         | 5                     | 8                 |
| Качество предлагаемого материала   | 9         | 3                     | 6                 |

По данным таблицы 4 составим многоугольник конкурентоспособности, который поможет наглядно увидеть сильные и слабые стороны компании и её конкурентов и даст понять, что можно было бы улучшить в компании для ещё большего улучшения конкурентоспособности. Накладывая многоугольники конкурентоспособности различных предприятий друг на друга, можно выявить сильные и слабые стороны одного предприятия по отношению к другому. Идеальная ситуация – когда наш многоугольник покрывает многоугольники конкурентов. Многоугольник конкурентоспособности представлен на рисунке 6.

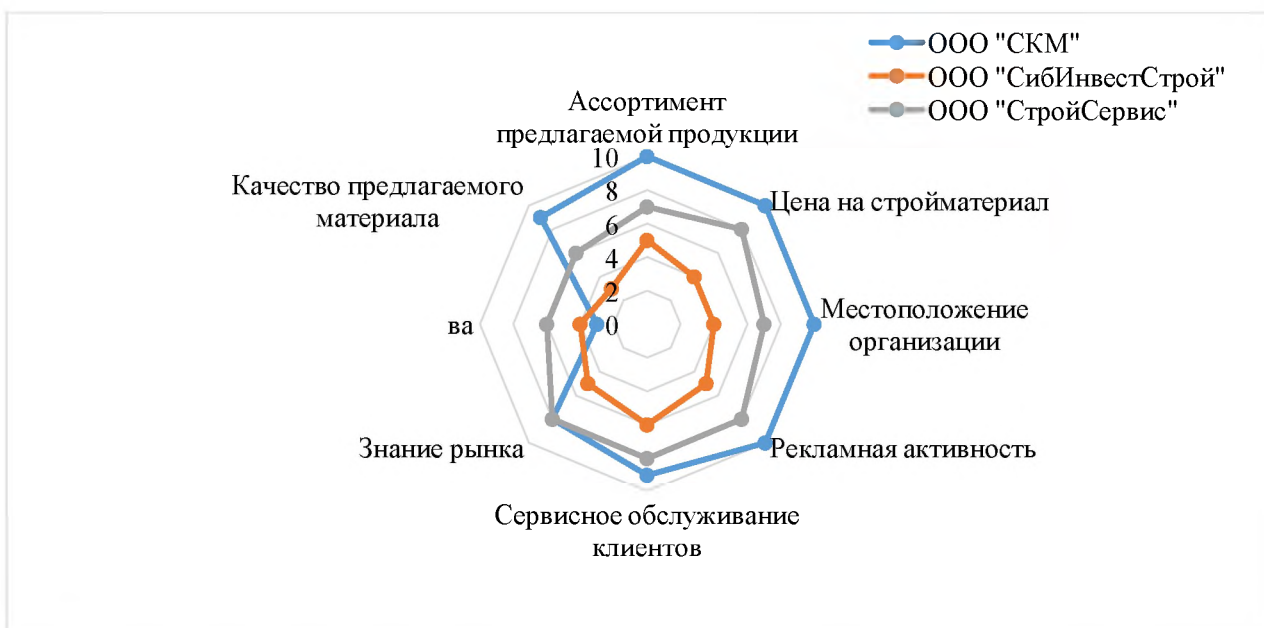


Рисунок 6 – Многоугольник конкурентоспособности

Анализ внутренней среды организации ООО «СКМ» представлен в таблице 5.

Изучение внутренней среды направлено на уяснение того, какими сильными и слабыми сторонами обладает организация.

Таблица 5 – Анализ внутренней среды ООО «СКМ»

| Элементы внутренней среды | Влияние факторов на деятельность  |
|---------------------------|---|
| 1. Организационный срез   | Предприятие является обществом с ограниченной ответственностью. Основной целью деятельности предприятия является оптовая продажа строительных материалов. В продажах используются высококачественные товары, а так же высокое сервисное обслуживание.   |
| 2. Управление персоналом  | Кадровая политика на данном предприятии формируется исполнительным директором и специалистом по кадрам. Перед ними стоит задача формирования оптимального управленческого аппарата. В основе этого процесса лежит всесторонний анализ и прогноз общей численности, структуры и состав работников. Штат сотрудников составляет 46 человек. |

### Окончание таблицы 5

| Элементы внутренней среды | Влияние факторов на деятельность   |
|---------------------------|--|
| 3. Финансовый срез        | Предложения по осуществлению нововведений осуществляется медленно.   |
| 4. Маркетинговый срез     | Маркетинговые исследования с целью выявления предпочтений потребителей ООО «СКМ» проводятся часто, благодаря этому большинство товаров и услуг пользуется спросом. |
| 5. Культура организации   | Организационная культура адекватна философии внутрифирменных отношений.  |

Чтобы составить комплексное представление о внутренней среде организации и о ее слабых сторонах нужно выделить ряд факторов, влияющих на нее и дать им анализ. Уровень конкурентных преимуществ и недостатков участников рынка может также различаться на секторах и сегментах различных типов рынков: на местном, локальном, краевом, федеральном, национальном, международном рынке. Конкурентные преимущества, являясь элементом динамично развивающейся экономической системы, также имеют тенденцию к изменению и могут находиться на различных стадиях жизненного цикла организации. Рассмотрим конкурентные преимущества ООО «СКМ» на краевом рынке в таблице 6.

Таблица 6 – Конкурентные преимущества ООО «СКМ»

| № п/п | Наименование стратегической позиции                     | Качественная оценка позиции |             |        |
|-------|---|-----------------------------|-------------|--------|
|       |   | сильная                     | нейтральная | слабая |
| 1.    | Маркетинг   |                             |             |        |
| 1.1   | Стратегия услуг   | +                           |             |        |
| 1.2   | Продвижение на новые рынки                              |                             | +           |        |
| 1.3   | Имидж и репутация на внутреннем рынке                   | +                           |             |        |
| 1.4   | Конкурентоспособность                                   | +                           |             |        |
| 1.5   | Известность в Красноярском Крае                         | +                           |             |        |
| 1.6.  | Занимаемая доля рынка                                   | +                           |             |        |
| 1.7   | Способность к лидерству                                 | +                           |             |        |
| 1.8   | Развитие новых товаров, услуг                           |                             |             | +      |
| 2.    | Финансы   |                             |             |        |
| 2.1   | Общее финансовое положение                              | +                           |             |        |
| 2.2   | Возможность привлечения долго-, краткосрочных капиталов | +                           |             |        |
| 2.3   | Отношение с акционерами                                 | +                           |             |        |
| 2.4   | Прибыль и ее использование                              |                             | +           |        |

Продолжение таблицы 6

| № п/п | Наименование стратегической позиции               | Качественная оценка позиции |             |        |
|-------|---|-----------------------------|-------------|--------|
|       |   | сильная                     | нейтральная | слабая |
| 2.5   | Финансовая стабильность и платежеспособность      |                             | +           |        |
| 2.6   | Структура затрат (уровень себестоимости)          | +                           |             |        |
| 3.    | Производство                                      |                             |             |        |
| 3.1   | Репутация как работодателя                        |                             | +           |        |
| 3.2   | Качество материальной базы                        |                             | +           |        |
| 3.3   | Доступность новых сегментов потребителей          | +                           |             |        |
| 3.4   | Местонахождение                                   | +                           |             |        |
| 3.5   | Сравнительные издержки по отношению к конкурентам |                             | +           |        |
| 3.6   | Использование инноваций                           |                             |             | +      |
| 4.    | Общее управление                                  |                             |             |        |
| 4.1   | Престиж и имидж предприятия                       | +                           |             |        |
| 4.2   | Организационная структура предприятия             |                             | +           |        |
| 4.3   | Система принятия решений                          |                             | +           |        |
| 4.4   | Квалификация управленческого персонала            | +                           |             |        |
| 4.5   | Организация системы коммуникаций                  |                             | +           |        |
| 5.    | Персонал  |                             |             |        |
| 5.1   | Опыт работы                                       | +                           |             |        |
| 5.2   | Мотивация   |                             | +           |        |
| 5.3   | Наличие специального образования                  | +                           |             |        |
| 5.4   | Текучесть кадров                                  |                             |             | +      |
| 5.5   | Уровень оплаты труда по сравнению с конкурентами  |                             | +           |        |

Анализ конкурентных преимуществ ООО «СКМ» показывает, что самыми сильными сторонами ООО «СКМ» являются имидж и репутация предприятия, конкурентоспособность, занимаемая доля рынка, известность на рынке в Красноярском Крае, способность к лидерству, а также доступность новых сегментов потребителей. К главным слабым сторонам относятся: развитие новых товаров и услуг, использование инноваций.

Таким образом, ООО «СКМ» является лидером на рынке оптовых продаж строительного материала и работает в условиях минимальной конкуренции.

Но руководство организации не стремится к расширению предприятия, не рассматривает возможностей инвестирования в новые отрасли, которые могли бы принести ещё больше прибыли. Поэтому необходимо проводить дальнейший анализ показателей, чтобы избежать нежелательных результатов деятельности предприятия. Применяемый для анализа среды метод SWOT - является широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды. Методология SWOT предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, и после этого установления цепочек связей между ними, которые в дальнейшем будут использованы для формулирования стратегии организации.

Рассмотрим матрицу SWOT на примере ООО «СКМ». Для составления матрицы SWOT необходимо определить сильные и слабые стороны предприятия, а также его возможности и угрозы. Проведем выявление сильных и слабых сторон, а так же угроз и возможностей деятельности предприятия в настоящее время по характеристикам, представленных экспертными листами. Для установления связей между ними необходимо составить матрицу SWOT.

На основе сводной таблицы ответов экспертов было отобрано три сильных стороны, набравшей наиболее высокий балл оценки. В качестве экспертов выступал исполнительный и генеральный директора. Эти факторы являются наиболее значимыми, так как преимущественно за счет них предприятие достигает своей цели. С помощью этих факторов предприятие зарекомендовало себя на данном рынке. Данная информация о слабых сторонах организации поможет выявить причину торможения их развития и в будущем поможет в выработке стратегий для более мощного развития деятельности организации в целом и укрепления финансового состояния компании. Сильнейшей угрозой, по мнению экспертов, выступает возможность появления новых конкурентов, а также изменение потребностей и вкусов покупателей. На основе данной информации появляется возможность оценить угрозы деятельности предприятия от внешней среды и в дальнейшем



иметь их ввиду при создании стратегий деятельности предприятия. Самой оптимальной возможностью для организации является увеличение ассортимента продукции или создание и инвестирование организации в новую отрасль. После выявления сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей данной организации наступает этап установления связей между ними. Для установления этих связей составим матрицу SWOT, которая представлена в таблице 7.

Таблица 7 – Матрица SWOT

|   | Возможности:  | Угрозы:   |
|---|---|---|
|   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Увеличение ассортимента продукции</li> <li>2. Выход на новые сегменты рынка</li> <li>3. Инвестирование в развитие новой отрасли в организации</li> </ol>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Возможность появления новых конкурентов</li> <li>2. Неблагоприятная политика государства;</li> <li>3. Возможность что новая отрасль будет невостребованная</li> </ol> |
| <p>Сильные стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Низкие цены</li> <li>2. Хорошая репутация у покупателей</li> <li>3. Прочные связи с поставщиками</li> </ol>             | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Введение инноваций в области торговой деятельности</li> <li>2. Увеличение объемов продаж за счет выхода на новые сегменты рынка</li> <li>3. Расширение условий договора поставки</li> </ol>       | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Разработка оптимальных вариантов действий на изменения</li> <li>2. Усиление своих позиций на рынке</li> <li>3. Гибкость в области закупок</li> </ol>                  |
| <p>Слабые стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отсутствие инноваций</li> <li>2. Отсутствие развития новых товаров и услуг</li> <li>3. Высокий уровень затрат</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Изучение рынка путем исследования и прогнозирования</li> <li>2. Повышение квалификации и обучение персонала</li> <li>3. Привлечение дополнительных покупателей за счет рекламы товаров</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Повышение адаптации к политике государства за счет повышения квалификации персонала.</li> <li>2. Стимулирование спроса с помощью гибких цен</li> </ol>                |

В данной матрице SWOT-анализа можно наглядно увидеть сильные и слабые стороны ООО «СКМ», а также возможные угрозы и возможности организации.

На основе созданной матрицы SWOT определим наилучшую стратегию для деятельности организации, которая принесёт компании более мощное и устойчивое финансовое положение.

### 3.3 Выбор стратегии развития ООО «СКМ»

В результате проведенного анализа факторов внешней и внутренней среды, так же проведённого SWOT-анализа, необходимо разработать дальнейшую стратегию развития ООО «СКМ». Предприятие не находится в кризисном состоянии и руководство организации предпринимает действия по развитию только в сторону закрепления на рынке оптовых продаж. Исходя из этого будет эффективно увеличить доход организации и укрепить в целом её финансовое состояние посредством инвестирования в дополнительный вид деятельности.

Для того чтобы наглядно увидеть через какие шаги предстоит пройти организации, чтобы открыть дополнительный вид деятельности, создадим дерево целей ООО «СКМ». Дерево целей ООО «СКМ» представлено на рисунке 6.

Данная стратегия соответствует состоянию и требованию окружения, потенциалу возможностей фирмы и имеет минимальный риск провала. Для этого необходимо инвестировать в область малоэтажного строительства.



Рисунок 6 – Дерево целей ООО «СКМ»

В Красноярском крае за последние годы наблюдается рост объёмов строительства частных домов, коттеджей, бань. Учитывая то, что организация

работает напрямую с заводами изготовителями и закупает стройматериал, благодаря объёмам, практически по себестоимости, инвестирование в данную отрасль будет наименее затратно.

Существует целый ряд факторов стимулирующих малоэтажное домостроение. К таким факторам относятся:

- более 17 000 человек нуждается в жилье, а так же в исполнителе работ по строительству этого жилья, расположенном рядом с мегаполисами, в небольших городах и поселках и в сельской местности ( по данным сайта [www.freehouse.ru](http://www.freehouse.ru));

- малоэтажное строительство является одним из самых перспективных секторов экономики;

- государственная поддержка;

- малоэтажная застройка отличается лучшей экологией;

- при строительстве малоэтажных или частных домов используются современные технологии, цикл строительства таких домов короткий.

Сегодня на рынке России наблюдается дефицит фирм, которые могли бы качественно возвести постройку. В то же время спрос на частные дома растёт с каждым днём, люди съезжают со своих городских квартир и перебираются в частный сектор, вблизи мегаполисов, обосновывая свой выбор чистой экологией, а так же что они будут иметь своё личное пространство.

В области малоэтажного и частного строительства перспективы связаны в первую очередь с реализацией национального проекта "Доступное и комфортное жилье - гражданам России", а также программы "Свой Дом", разработанной в развитие национального проекта.

Организация ООО «СКМ» находится в г. Красноярске, столице Красноярского края, что обеспечивает развитую инфраструктуру и доступные пути транспортировки. При развитии отрасли малоэтажного строительства нужна интенсивная реклама.

Таблица 7 – Особенности переменных сегментаций услуг

| Переменные                                      | Характеристика  | Особенности   |
|---|---|---|
| Величина Красноярского края                     | Большой   | Есть возможность перспективы сбыта услуг  |
| Плотность и численность населения               | Средняя   | Качественные услуги по строительству будут пользоваться спросом                         |
| Климатические условия и структура местности     | Температура низкая  | Учитывая сезонность строительства частных домов, спрос будет возрастать в летний период |
| Возраст   | Все возрастные категории  | Услуги по строительству будут пользоваться спросом у людей от 22 до 60 лет              |
| Этап жизненного цикла семьи                     | Молодые одиночки<br>Молодые семьи без детей<br>Одинокие пожилые | Для каждого этапа цикла семьи свое отношение к параметрам постройки                     |
| Уровень доходов                                 | Высокий Средний   | Одинаково пользуется спросом  |
| Отношение к строительству фирмами               | Положительное   | Услуги организации нуждаются в дополнительной интенсивной рекламе                       |
| Степень нуждаемости в малоэтажном строительстве | Среднее   | Цена должна быть умеренной  |
| Повод воспользоваться услугами компании         | Строительство домов, бань, коттеджей, таунхаусов                | Невозможность клиента возвести постройку самому   |
| Интенсивность потребления                       | Умеренная   | Объем и частота строительства средняя   |

В результате проведенных исследований данного рынка в Красноярском крае было выявлено, что рынок умеренно занят, но у большинства действующих в этой сфере фирм среднее качество выполнения работ. Так же по полученным данным на рынке всё равно наблюдается нехватка фирм-застройщиков, которые занимаются именно малоэтажным строительством и строительством частных жилых домов, так как в подобных постройках нуждаются более 17 000 человек по Красноярскому краю. Поэтому можно с уверенностью сказать, что рынок умеренно свободен и достаточно перспективен.

Однако, ООО «СКМ» будет иметь преимущество перед другими фирмами, а именно пониженные затраты. Так как ООО «СКМ» имеет всевозможные и необходимые материалы для строительства, приобретённые у

заводов-изготовителей по минимальной цене. Но это не значит что не будет конкуренции. Поэтому чтобы быть конкурентоспособной организацией в данной отрасли необходима постоянная рекламная поддержка и высокое качество исполнения работ. Для этого необходим найм квалифицированного персонала в строительную бригаду.

Приблизительная стоимость возведения дома из профилированного бруса с чистовой отделкой (без отопления) равна 10-12 тыс. руб. за м<sup>2</sup>. В то время как себестоимость возведения такого дома будет равняться всего 6-8 тыс. руб. за м<sup>2</sup>. Рентабельность строительства готовых деревянных домов достигает 30-40%.

Таким образом можно сделать вывод, что инвестирование в данную отрасль будет выгодно для организации. Инвестором будет выступать сама же организация ООО «СКМ», т.к. в обороте организации постоянно присутствуют достаточные суммы для инвестирования. Тем самым ООО «СКМ» укрепит и улучшит своё финансовое положение, а так же будет стимул для дальнейшего развития.

Но для того чтобы защитить предприятие от неоправданных рисков необходимо составить бизнес-план.

### **3.4 Разработка бизнес-плана**

#### **3.4.1 Резюме**

Цель работы организации – это оказание качественных услуг в сфере малоэтажного строительства, строительства частных жилых домов, бань, коттеджей, таунхаусов и извлечение посредством этого прибыли.

Задача, которая поставлена перед предприятием – это целостное удовлетворение заказов клиентов, быстрота осуществления работ, предоставление гарантий на выполненные работы.

ООО «СКМ» будет предоставлять услуги по малоэтажному строительству для населения с разным уровнем доходов: от высокого до

среднего (по статистике население с низким уровнем дохода не может позволить себе заказать строительство жилого дома у фирмы). Так же на стоимость услуг будут влиять: материалы, виды работ, задействованное количество работников.

Для открытия предприятия и начала его функционирования необходим стартовый капитал, который ООО «СКМ» в состоянии выделить. Так как весь необходимый стройматериал и инструменты у организации имеются, то первоначальное использование выделенных средств будет направлено на различные рекламные кампании. Так же необходимо будет набрать высококвалифицированный персонал.

Главный офис организации так же и останется на своём прежнем месте по адресу: г. Красноярск, ул. Вавилова 1, оф. 415.

Для успешного и правильного функционирования необходимо, чтобы были задействованы следующие сотрудники:

– бухгалтер (для составления сметы, оформления бланков отчетности и постоянного контролирования финансов. Бухгалтер у ООО «СКМ» уже имеется);

– квалифицированные специалисты (главный инженер, прораб, маляра-штукатурщики, квалифицированные разнорабочие строители, слесарь и др., которых предприятие наймёт на постоянную работу).

### **3.4.2 Описание основных предоставляемых услуг**

Услуги ООО «СКМ» будут заключаться в строительстве частных жилых домов, коттеджей, таунхаусов, бань, а так же в сопутствующих ремонтных работах.

Перечень выполняемых работ заключается в следующем:

– возведение фундамента;

– возведение каркаса;

– облицовочные работы;

- малярные работы;
- штукатурные работы;
- кирпичная, каменная кладка;
- кровельные работы;
- тепло-изоляционные работы;
- сантехнические работы;
- электромонтажные работы;

Перечисленные выше виды работ являются стандартными (базовыми) для начальной стадии работы фирмы, но так же организация может осуществлять и другие виды работ по индивидуальным заказам клиентов и договоренности с ними.

Все необходимые материалы, которые будут использованы для строительных работ, внутренней и внешней отделки помещения, сантехнических и электромонтажных работ, а так же техника и инструменты будут браться со складов. Тем самым ООО «СКМ» минимизирует затраты на необходимые материалы.

Так же возможны такие варианты работ, где заказчик будет сам предоставлять свой стройматериал и иные материала, а фирма будет лишь выполнять соответствующую работу. Оплата в таких случаях будет происходить только из учёта выполненной работы.

Строительные услуги будут предоставляться по методу индивидуального подхода к каждому из клиентов. Можно выполнять как работы начиная «с нуля» (постройка здания на незастроенном участке и все внутренние и наружные работы), так и снос старых построек и замена ими на новые.

Организация будет выполнять работы по Красноярскому краю (за исключением северных районов края).

### 3.4.3 План маркетинга

Маркетинг организации ООО «СКМ» заключается в деятельности (как управленческой, так и организационной) по производству и предоставлению услуг на основе предварительного изучения рынка.

Для того, чтобы фирма успешно вела свою деятельность необходимо изучить рынок, а именно:

- потребности населения (нужды в оказании подобного рода услуг);
- спрос населения на строительные услуги;
- потенциал рынка (максимальное количество предоставления определенного вида строительных услуг за конкретный период);
- другие конкуренты (строительные фирмы);
- степень заинтересованности потребителей, а так же их количество.

Основопологающей идеей деятельности на рынке – концепцией маркетинга предприятия является концепция товара – организация будет удовлетворять спрос потребителей, которые хотят потреблять услуги наивысшего качества с надежными эксплуатационными свойствами, которые будет предоставлять фирма [19]. Поэтому возникает потребность в усовершенствовании ремонтно-строительных услуг, модификации и модернизации услуг, которые уже существуют на рынке, так же в предоставлении гарантий.

Чтобы начать успешно развиваться и функционировать, необходимо, чтобы про новую деятельность предприятия узнало как можно больше людей.

Поэтому самым эффективным способом оповещения населения будет являться, естественно, реклама.

С помощью рекламы можно привлечь внимание населения, которое заинтересованно в предоставляемых работах, а так же людей, которые в будущем, возможно, захотят получить более полную информацию о организации и перечне работ, которые она выполняет [18].



Для того, чтобы реклама была эффективной, необходимо сделать следующее:

- разместить баннерную рекламу в г. Красноярске и Красноярском крае (исключая северные районы края).

- разместить рекламу на видеопанелях;

- пустить бегущую строку по известным каналам;

- изготовить листовки с перечнем выполняемых услуг;

- создать сайт и разместить рекламу в интернете ( Яндекс.директ, Авито и другие сервисы);

- изготовить визитки и стараться как можно больше их распространять.

Так как реклама – это самый надёжный способ распространения информации, то организация будет стараться поддерживать её на высоком и стабильном уровне.

Для адекватного функционирования организации ООО «СКМ» нужно изучить конкурентов, а именно: количество строительных фирм города, какие из них ближе всего расположены к ООО «СКМ», наименование выполняемых работ конкурентов, их ценовые стратегии, качество предоставляемых услуг, сроки выполнения заказов.

Самыми крупными и сильными конкурентами ООО «СКМ» в сфере малоэтажного строительства являются: ООО «КрасКрепость» и ООО «СК «Антанта».

Чтобы сравнить цены ООО «СКМ» и основных конкурентов, необходимо составить мониторинг цен, который приведён в таблице 8. За пример будут взяты самые популярные проекты брусковых домов. Приблизительные цены для ООО «СКМ» были рассчитаны с помощью строительного калькулятора, который учитывает строительный материал, его стоимость, габариты и площадь самой постройки.

Таблица 8 – Мониторинг цен

| Наименование проекта  | Стоимость строительства и отделки |                    |                 |
|---|-----------------------------------|--------------------|-----------------|
|   | ООО «СКМ»                         | ООО «КрасКрепость» | ООО«СК«Антанта» |
| Дом из строганного бруса 6х6 м.<br>– жилая площадь 42м <sup>2</sup><br>– 2 этажа<br>– черновая отделка    | 415 тыс. руб.                     | 435 тыс. руб.      | 480 тыс. руб.   |
| Дом из строганного бруса 6х8 м.<br>– жилая площадь 55м <sup>2</sup><br>– 2 этажа<br>– черновая отделка    | 510 тыс. руб.                     | 524 тыс. руб.      | 542 тыс. руб.   |
| Дом из строганного бруса 7.5х9 м.<br>– жилая площадь 118м <sup>2</sup><br>– 2 этажа<br>– чистовая отделка | 970 тыс. руб.                     | 1 065 тыс. руб.    | 1 080 тыс. руб. |

Так же в цены были добавлены расходы на транспортировку стройматериала, на заработную плату рабочим, включены налоги и составление сметы. После этого была сделана оптимальная наценка, чтобы цены были ниже чем у главных конкурентов и при этом ООО «СКМ» получало достаточную выручку.

Таким образом рассчитав с помощью программы Excel точку безубыточности по постройке дома из строганного бруса 6х6м<sup>2</sup>, которую можно увидеть на рисунке 7, можно прийти к выводу, что для получения прибыли ООО «СКМ» необходимо выполнять в месяц план по постройке 2 таких домов. Значения были взяты средние, т.к. невозможно точно рассчитать стоимость объекта, потому что у каждого клиента разные потребности и запросы на материал. В таблице 9 можно увидеть данные, по которым строился график точки безубыточности (зная затраты и цену).

Таблица 9 – Данные для построения точки безубыточности (затраты и цена)

| Параметр                               | Значение  |
|--|-----------|
| <b>Параметры единицы продукта</b>      |           |
| Себестоимость товара, руб              | 140 000,0 |
| Цена товара, руб                       | 415 000,0 |
| <b>Расчет постоянных затрат</b>        |           |
| Постоянные затраты, руб                | 500 000,0 |
| персонал                               | 250 000   |
| транспортировка материала до заказчика | 50 000    |
| рекламные затраты                      | 200 000   |
| Параметр                               | Значение  |
| <b>Расчет точки безубыточности</b>     |           |
| Объем продаж, шт                       | 2         |
| Объем продаж, руб                      | 759 259   |
| <b>Рентабельность %</b>                |           |
| Рентабельность продаж, %               | 66%       |
| Полная рентабельность %                | 0%        |

В таблице 10 можно увидеть данные, по которым строился график точки безубыточности (зная затраты и цену). Размер шага 1 шт. Себестоимость 1 ед. продукции ( в данном случае брусковый дом 6х6м<sup>2</sup>) – 140000 рублей. Цена на 1 ед. продукции – 415000 рублей.

Таблица 10 – Данные для построения графика точки безубыточности

| Объем продаж, шт | Постоянные затраты | Переменные затраты | Выручка, руб       | Все затраты, руб |
|------------------|--------------------|--------------------|--------------------|------------------|
| <b>x</b>         | <b>FC</b>          | <b>VC</b>          | <b>SALES VALUE</b> | <b>COST</b>      |
| 0                | 500 000            | 0                  | 0                  | 500 000          |
| 1                | 500 000            | 140000             | 415000             | 640 000          |
| 2                | 500 000            | 280000             | 830000             | 780 000          |
| 3                | 500 000            | 420000             | 1245000            | 920 000          |
| 4                | 500 000            | 560000             | 1660000            | 1 060 000        |
| 5                | 500 000            | 700000             | 2075000            | 1 200 000        |
| 6                | 500 000            | 840000             | 2490000            | 1 340 000        |
| 7                | 500 000            | 980000             | 2905000            | 1 480 000        |

Продолжение таблицы 10

| Объем продаж, шт | Постоянные затраты | Переменные затраты | Выручка, руб | Все затраты, руб |
|------------------|--------------------|--------------------|--------------|------------------|
| 8                | 500 000            | 1120000            | 3320000      | 1 620 000        |
| 9                | 500 000            | 1260000            | 3735000      | 1 760 000        |
| 10               | 500 000            | 1400000            | 4150000      | 1 900 000        |
| 11               | 500 000            | 1540000            | 4565000      | 2 040 000        |
| 12               | 500 000            | 1680000            | 4980000      | 2 180 000        |
| 13               | 500 000            | 1820000            | 5395000      | 2 320 000        |
| 14               | 500 000            | 1960000            | 5810000      | 2 460 000        |
| 15               | 500 000            | 2100000            | 6225000      | 2 600 000        |
| 16               | 500 000            | 2240000            | 6640000      | 2 740 000        |
| 17               | 500 000            | 2380000            | 7055000      | 2 880 000        |
| 18               | 500 000            | 2520000            | 7470000      | 3 020 000        |

Исходя из представленных данных был построен график точки безубыточности, представленный на рисунке 7.

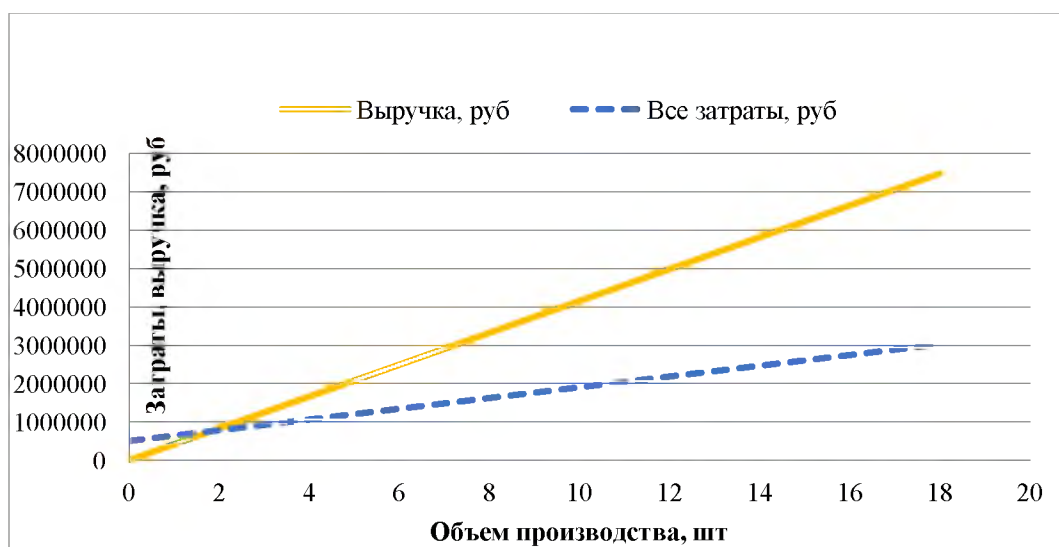


Рисунок 7 – точка безубыточности для ООО «СКМ» в области малоэтажного строительства

Так же с помощью программы Project Expert был проработан бизнес-план данной стратегии, чтобы увидеть будет ли предприятие вообще прибыльно, какой срок окупаемости, был рассчитан приблизительный доход организации за 2 года при минимальных продажах. На данный период

организация имеет свободный капитал в размере 50 млн. рублей. С помощью введённых данных были составлены программой такие таблицы как: кеш-фло организации (рисунок 8), прибыль-убытки (рисунок 9), эффективность инвестиций (рисунок 10), а также график окупаемости проекта (рисунок 11). Всё это было построено с учетом того, что ООО «СКМ» инвестирует данный проект и начнёт в нем работать. Количество продаж было взято минимальное для этого вида деятельности, так же как и были учтены не все возможные услуги и постройки.

На рисунке 8 можно увидеть кеш-фло организации после 2 лет функционирования в данной отрасли.

| Кэш-фло (руб.)                            |               |               |               |                |                |                |
|---|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|
|   | 4кв. 2016г.   | 1кв. 2017г.   | 2кв. 2017г.   | 3кв. 2017г.    | 4кв. 2017г.    | 1-9.2018       |
| ► Поступления от продаж                   |               | 17 583 636,36 | 26 375 454,55 | 26 375 454,55  | 26 375 454,55  | 113 950 000,00 |
| Загрты на материалы и комплектующие       |               |               |               |                |                |                |
| Загрты на сдельную заработную плату       |               |               |               |                |                |                |
| Суммарные прямые издержки                 |               |               |               |                |                |                |
| Общие издержки                            |               |               |               |                |                |                |
| Загрты на персонал                        | 2 430 000,00  | 2 430 000,00  | 2 430 000,00  | 2 430 000,00   | 2 430 000,00   | 7 290 000,00   |
| Суммарные постоянные издержки             | 2 430 000,00  | 2 430 000,00  | 2 430 000,00  | 2 430 000,00   | 2 430 000,00   | 7 290 000,00   |
| Вложения в краткосрочные ценные бумаги    |               |               |               |                |                |                |
| Доходы по краткосрочным ценным бумагам    |               |               |               |                |                |                |
| Другие поступления                        | 6 250 000,00  | 6 250 000,00  | 6 250 000,00  | 6 250 000,00   | 6 250 000,00   | 18 750 000,00  |
| Другие выплаты                            |               |               |               |                |                |                |
| Налоги                                    | 489 240,00    | 2 027 849,21  | 4 757 234,42  | 4 757 234,42   | 4 757 234,42   | 31 234 527,02  |
| Кэш-фло от операционной деятельности      | 3 330 760,00  | 19 375 787,15 | 25 438 220,12 | 25 438 220,12  | 25 438 220,12  | 94 175 472,98  |
| Загрты на приобретение активов            |               |               |               |                |                |                |
| Другие издержки подготовительного периода | 306 295,08    | 2 704,92      |               |                |                |                |
| Поступления от реализации активов         |               |               |               |                |                |                |
| Приобретение прав собственности (акций)   |               |               |               |                |                |                |
| Продажа прав собственности                |               |               |               |                |                |                |
| Доходы от инвестиционной деятельности     |               |               |               |                |                |                |
| Кэш-фло от инвестиционной деятельности    | -306 295,08   | -2 704,92     |               |                |                |                |
| Собственный (акционерный) капитал         |               |               |               |                |                |                |
| Займы                                     |               |               |               |                |                |                |
| Выплаты в погашение займов                |               |               |               |                |                |                |
| Выплаты процентов по займам               |               |               |               |                |                |                |
| Лизинговые платежи                        |               |               |               |                |                |                |
| Выплаты дивидендов                        |               |               |               |                |                |                |
| Кэш-фло от финансовой деятельности        |               |               |               |                |                |                |
| Баланс наличности на начало периода       | 50 000 000,00 | 53 024 464,92 | 72 397 547,15 | 97 835 767,27  | 123 273 987,40 | 148 712 207,52 |
| Баланс наличности на конец периода        | 53 024 464,92 | 72 397 547,15 | 97 835 767,27 | 123 273 987,40 | 148 712 207,52 | 242 667 680,50 |

Рисунок 8 – Кеш-фло ООО «СКМ» после 2 лет функционирования в области малоэтажного строительства

На рисунке 9 можно наглядно увидеть, какие убытки будет терпеть организация, а так же прибыль, которую она будет получать.

| Прибыль-убытки (руб.)                     |                |               |               |               |               |               |
|---|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|   | 4кв. 2016г.    | 1кв. 2017г.   | 2кв. 2017г.   | 3кв. 2017г.   | 4кв. 2017г.   | 1-9.2018      |
| ▶ Валовый объем продаж                    |                | 14 901 386,75 | 22 352 080,12 | 22 352 080,12 | 22 352 080,12 | 96 567 796,61 |
| Потери                                    |                |               |               |               |               |               |
| Налоги с продаж                           |                |               |               |               |               |               |
| Чистый объем продаж                       |                | 14 901 386,75 | 22 352 080,12 | 22 352 080,12 | 22 352 080,12 | 96 567 796,61 |
| Материалы и комплектующие                 |                |               |               |               |               |               |
| Сдельная зарплата                         |                |               |               |               |               |               |
| Суммарные прямые издержки                 |                |               |               |               |               |               |
| Валовая прибыль                           |                | 14 901 386,75 | 22 352 080,12 | 22 352 080,12 | 22 352 080,12 | 96 567 796,61 |
| Налог на имущество                        |                |               |               |               |               |               |
| Административные издержки                 |                |               |               |               |               |               |
| Производственные издержки                 |                |               |               |               |               |               |
| Маркетинговые издержки                    |                |               |               |               |               |               |
| Зарплата административного персонала      | 3 163 860,00   | 3 163 860,00  | 3 163 860,00  | 3 163 860,00  | 3 158 260,00  | 9 491 580,00  |
| Зарплата производственного персонала      |                |               |               |               |               |               |
| Зарплата маркетингового персонала         |                |               |               |               |               |               |
| Суммарные постоянные издержки             | 3 163 860,00   | 3 163 860,00  | 3 163 860,00  | 3 163 860,00  | 3 158 260,00  | 9 491 580,00  |
| Амортизация                               | 62 700 000,00  |               |               |               |               |               |
| Проценты по кредитам                      |                |               |               |               |               |               |
| Суммарные непроизводственные издержки     | 62 700 000,00  |               |               |               |               |               |
| Другие доходы                             |                |               |               |               |               |               |
| Другие издержки                           | 259 572,10     | 2 292,30      |               |               |               |               |
| Убытки предыдущих периодов                |                | 66 123 432,10 | 54 388 197,66 | 36 199 977,53 | 16 011 757,41 |               |
| Прибыль до выплаты налога                 | -66 123 432,10 | 11 735 234,45 | 19 188 220,12 | 19 188 220,12 | 19 193 820,12 | 87 076 216,61 |
| Суммарные издержки, отнесенные на прибыль |                |               |               |               |               |               |
| Прибыль от курсовой разницы               |                |               |               |               |               |               |
| Налогооблагаемая прибыль                  |                |               |               |               | 3 182 062,71  | 87 076 216,61 |
| Налог на прибыль                          |                |               |               |               | 636 412,54    | 17 415 243,32 |
| Чистая прибыль                            | -66 123 432,10 | 11 735 234,45 | 19 188 220,12 | 19 188 220,12 | 18 557 407,58 | 69 660 973,29 |

Рисунок 9 – Прибыль-убытки ООО «СКМ»

На рисунке 10 показана эффективность инвестиций. По расчётам, чистый приведённый доход организации составил 158 711 506, 32 рублей. Так же внутренняя норма рентабельности равна 1000%, что говорит о том, что производственный цикл очень короткий и получение прибыли прирастает очень быстро. Так же это может означать, что учтены не все расходы.

| Эффективность инвестиций                                   |                |              |
|--|----------------|--------------|
| Длительность проекта: 24 мес.                              |                |              |
| Период расчета: 24 мес.                                    |                |              |
|  | Рубли          | Доллар       |
| ▶ Ставка дисконтирования, %                                | 21,00          | 2,00         |
| Период окупаемости - РВ, мес.                              | 1              | 1            |
| Дисконтированный период окупаемости - DPВ, мес.            | 1              | 1            |
| Средняя норма рентабельности - ARR, %                      | X              | X            |
| Чистый приведенный доход - NPV                             | 158 711 506,32 | 2 842 393,18 |
| Индекс прибыльности - PI                                   | X              | X            |
| Внутренняя норма рентабельности - IRR, %                   | 1 000,00       | 1 000,00     |
| Модифицированная внутренняя норма рентабельности - MIRR, % | 0,00           | 0,00         |

Рисунок 10 – Эффективность инвестиций

Исходя из всех полученных и введённых данных был построен график окупаемости проекта, с которым можно ознакомиться на рисунке 11.

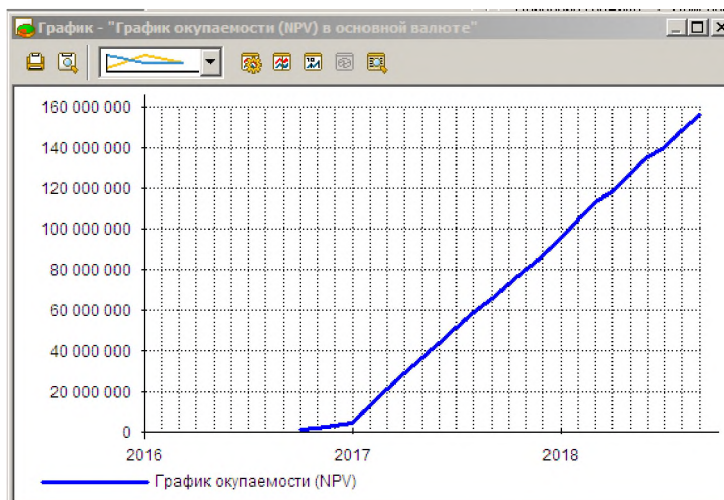


Рисунок 11 – График окупаемости проекта

На графике видно, что начиная с 2017 года эффективность проекта резко возрастает и проект начинает приносить большую прибыль.

Проект начинает приносить прибыль со второго квартала функционирования потому, что в первом квартале (4 квартал 2016 года) идет подготовка проекта: оформление в налоговой инспекции, проведение рекламной кампании, найм персонала и т.д.

Так же благодаря мониторингу конкурентов, который был проведён с помощью интернета, обзвона конкурентных компаний, сравнению отзывов воспользовавшихся услугами компаний людей, была построена таблица конкурентоспособности (таблица 11), а так же по данным из этой таблицы был построен многоугольник конкурентоспособности (рисунок 12). Данные для ООО «СКМ» были взяты исходя из возможностей компании.

Перейдём к таблице анализа конкурентов. Для построения таблицы были определены ключевые критерии конкурентоспособности организаций в данном виде деятельности. Затем была проведена оценка конкурентоспособности «нашей» фирмы и фирм конкурентов по выявленным

критериям от 1 до 10 баллов. Где 1 – это самый низкий балл, а 10 – самый высокий балл.

Таблица 11 – Таблица конкурентоспособности

| Критерии конкурентоспособности    | ООО «СКМ» | ООО «КрасКрепость» | ООО «СК«Антанта» |
|-----------------------------------|-----------|--------------------|------------------|
| Ассортимент выполняемых работ     | 8         | 10                 | 9                |
| Качество выполняемых работ        | 9         | 6                  | 8                |
| Средние цены на услуги            | 10        | 8                  | 7                |
| Индивидуальный подход к клиенту   | 10        | 10                 | 10               |
| Сроки выполнения работ            | 8         | 8                  | 9                |
| Эффективность рекламы             | 10        | 5                  | 8                |
| Предоставляемые гарантийные сроки | 9         | 9                  | 7                |
| Условия оплаты                    | 10        | 8                  | 6                |

По данным таблицы 11 составим многоугольник конкурентоспособности, который поможет наглядно увидеть сильные и слабые стороны компании и её конкурентов и даст понять, что можно было бы улучшить в компании для ещё большего улучшения конкурентоспособности. Накладывая многоугольники конкурентоспособности различных предприятий друг на друга, можно выявить сильные и слабые стороны одного предприятия по отношению к другому. Идеальная ситуация – когда наш многоугольник покрывает многоугольники конкурентов. Многоугольник конкурентоспособности в области малоэтажного строительства представлен на рисунке 12.



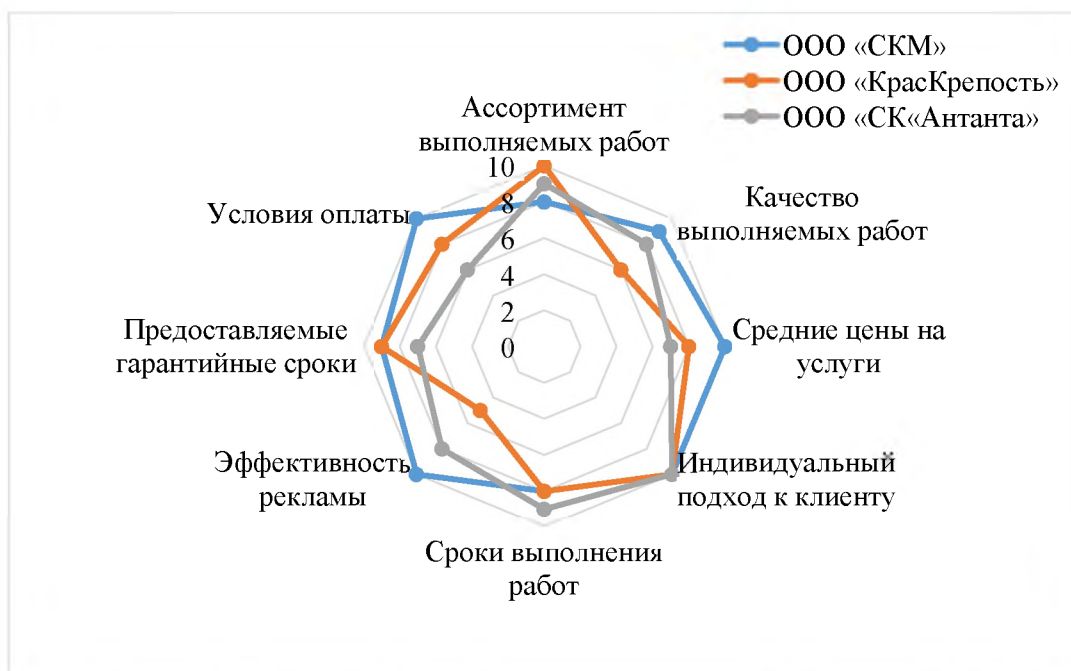


Рисунок 12 – Многоугольник конкурентоспособности в малоэтажном строительстве

Как видно в таблице 11 и на рисунке 12, то у ООО «СКМ» будут проблемные места в данном виде деятельности, а именно необходимо будет расширять ассортимент предлагаемых услуг и уменьшать сроки выполнения работ. Но для организации это не составит особого труда, т.к. на счету ООО «СКМ» имеется достаточно крупный свободный капитал, который при необходимости организация может инвестировать в решение данных проблем.

Перейдём непосредственно к охвату масштабов выполняемых работ.

Первоначальным охватом масштабов выполняемых работ по строительству является г. Красноярск и близлежащие окрестности, с ростом распространения рекламы организации именно от строительства планируется работать по всему Красноярскому краю (исключая северные районы). Северные районы Красноярского края (например г. Норильск) исключаются потому, что транспортировка стройматериалов также как и выезд на объект будет крайне затратное мероприятие.

Поэтому фирма будет затрагивать строительство исключительно в южном и центральном районе Красноярского края.

Пример развития сегментов потребительского рынка можно наглядно увидеть на рисунке 7.

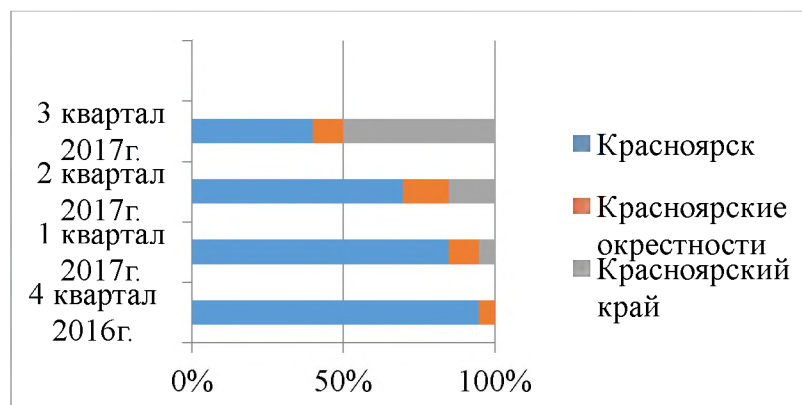


Рисунок 13 – Сегменты потребительского рынка

Организация будет напрямую работать с заказчиками. На самом объекте будет руководить выполнением работ прораб. После завершения проекта на его осмотр и приёмку будет выезжать главный инженер. Так же главный инженер будет на начальном этапе обговаривать и фиксировать все условия работы (сроки, оплата, наличие и разновидности материалов, особенности выполнения), будет подписывать договора с заказчиками, так же будет составлять совместно с бухгалтером проектно-сметную документацию, отчёты.

Чтобы подсчитать приблизительные расходы на заработную плату необходимо учесть общий состав кадров, необходимых для функционирования фирмы в данной отрасли. Общий состав кадров представлен в таблице 10.

Таблица 12 – Общий кадровый состав ООО «СКМ» в сфере строительства

| Категория работника     | На начало работы фирмы |                 | Спустя год работы фирмы |                 |
|-------------------------|------------------------|-----------------|-------------------------|-----------------|
|                         | Кол-во                 | Удельный вес, % | Кол-во                  | Удельный вес, % |
| Бухгалтер (уже имеется) | 2                      | 6,45%           | 2                       | 4,17%           |
| Главный инженер         | 1                      | 3,23%           | 1                       | 2,08%           |

Продолжение таблицы 12

| Категория работника      | На начало работы фирмы |                    | Спустя год работы фирмы |                    |
|--------------------------|------------------------|--------------------|-------------------------|--------------------|
|                          | Кол-во                 | Удельный вес,<br>% | Кол-во                  | Удельный вес,<br>% |
| Рабочие:                 | 28                     |                    | 45                      |                    |
| – прораб                 | 3                      | 9,68%              | 5                       | 10,42%             |
| – маляр-штукатурщик      | 6                      | 19,35%             | 8                       | 16,67%             |
| – разнорабочие строители | 9                      | 29,03%             | 14                      | 29,17%             |
| – сантехник              | 2                      | 6,45%              | 4                       | 8,33%              |
| – электромонтажник       | 2                      | 6,45%              | 4                       | 8,33%              |
| – каменщик-облицовщик    | 3                      | 9,68%              | 5                       | 10,42%             |
| – столяр-кровельщик      | 3                      | 9,68%              | 5                       | 10,42%             |
| Всего:                   | 31                     | 100%               | 48                      | 100%               |

ООО «СКМ» для выполнения работ по строительству и отделке будет нуждаться в материалах (так же есть вариант, что работы будут делаться из материала заказчика), то приведём диапазон средних цен на материалы, которые имеются на складах ООО «СКМ» в таблице 11.

Таблица 13 – Цены основных стройматериалов

| Наименование стройматериала           | Цена за ед.        | Ед. измерения   |
|---------------------------------------|--------------------|-----------------|
| Брус сосна 150х150                    | 5200 руб.          | 1м <sup>3</sup> |
| Кирпич гиперпрессованный гладкий м250 | 11 руб./11000 руб. | 1шт./1000шт.    |
| Пеноблоки 20х30х60                    | 2000 руб.          | 1м <sup>3</sup> |
| Автоклавный газобетон                 | От 3900 руб.       | 1м <sup>3</sup> |
| Шифер плоский 6мм 1570х1200мм         | 265 руб.           | 1 лист          |
| Рубероид 15м <sup>2</sup>             | 330 руб.           | 1 рулон         |
| Еврорубероид                          | От 310 руб.        | 1 пог. м.       |
| Ламинат                               | От 349 руб.        | 1м <sup>2</sup> |
| Паркет Дуб                            | 1400 руб.          | 1м <sup>2</sup> |
| Обои                                  | От 300 руб.        | 1 рулон         |
| Краска                                | От 250 руб.        | 1л банка        |
| Шпатлевка                             | 380 руб.           | 1 упаковка      |
| Штукатурка                            | 1450 руб.          | 1 упаковка      |

Строительные материалы будут привозиться на участок и эксплуатироваться только после заключения договора с заказчиком на

выполняемые работы. Стройматериалы будут использоваться со складов ООО «СКМ», так как организация закупает их у производителей по минимальной стоимости.

#### **3.4.4 Организационный план**

Чтобы организация начала функционировать в сфере строительства, её нужно оформить в налоговой службе, а точнее зарегистрировать дополнительный коды ОКВЭД на малоэтажное строительство. При регистрации на малоэтажное строительство лицензии СРО не нужны.

Так как ООО «СКМ» уже зарегистрирована, то организации не нужно проходить ещё раз через все этапы регистрации, достаточно дополнить коды деятельности.

Так же организации не нужно заказывать круглую печать, открывать расчётный счёт, регистрироваться в центре занятости и фонде социального страхования.

В организационной деятельности организации ООО «СКМ» можно выделить такие аспекты, как:

- найм персонала (главный инженер, прораб, разнорабочие и др.);
- привлечение дополнительной техники на объекты.

Как уже было пояснено ранее, искать поставщиков для закупки материалов не придётся, т.к. все необходимые материалы и инструменты ООО «СКМ» и так закупает для своей основной деятельности и они все имеются на складе.

#### **3.4.5 Производственный план**

Объёмы работ, которые будут предоставляться, будут зависеть от количества заказчиков, сезона года (т.к. в разные месяца года можно выполнять только определённые виды работ), наличия и активности конкурентов.

Преимуществами организации ООО «СКМ» в сфере малоэтажного строительства будут являться:

- цены ниже чем у конкурентов (благодаря уже имеющимся стройматериалам);
- высокое качество выполняемых работ;
- быстрота выполняемых работ;
- различные виды оплаты заказчиком выполненных работ.

Режим работы фирмы удобный для клиента: заказчик делает запрос на постройку, главный инженер выезжает на объект для оговорки условий, бригада строителей выполняет работы на объекте, работу принимает главный инженер, далее уже выполненную работу принимает сам заказчик.

Процесс предоставления услуг зависит от вида работы, которую нужно выполнить. Общую схему процесса выполнения работ можно увидеть на рисунке 14.

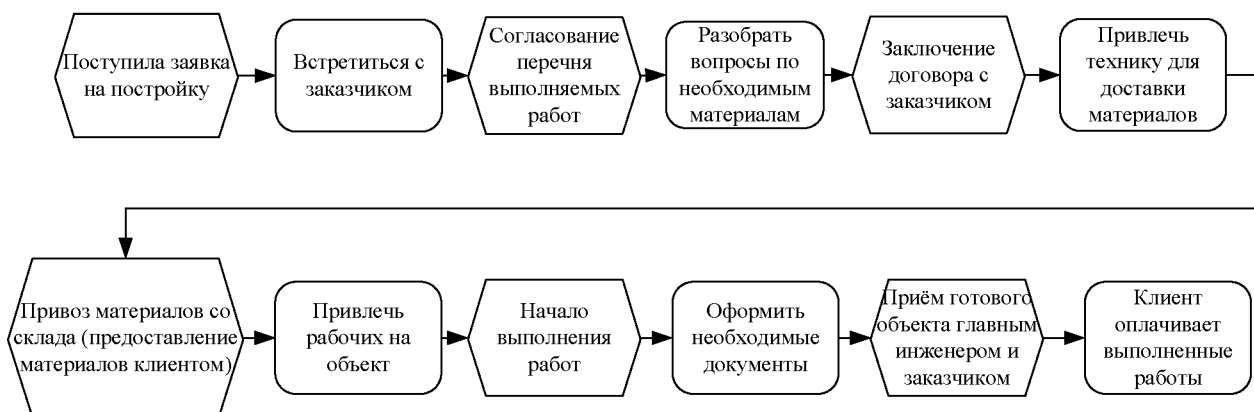


Рисунок 14 – Общая схема процесса выполнения строительных работ

Таким образом, анализируя весь представленный бизнес-план, можно сказать, что если организации ООО «СКМ» инвестирует в развитие дополнительной отрасли малоэтажного строительства, то тем самым она укрепит себя на рынке, расширит сферу своего влияния среди населения, а так же укрепит своё финансовое положение.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной ВКР была поставлена цель разработать стратегию развития организации ООО «СКМ» и составить бизнес-план, исходя из стратегии развития.

Для выполнения данной цели необходимо было описать основные моменты функционирования организации, какие в организации уже имеются бизнес-процессы, программные средства, рассмотреть стремительность развития организации, а затем разработать для организации стратегию развития и составить бизнес-план, исходя из выбранной стратегии.

В рамках первой задачи были рассмотрены теоретические аспекты стратегического менеджмента, так же принципы формирования стратегии, виды стратегий, технология и этапы разработки стратегический управленческих решений, а так же была рассмотрена сущность и значение бизнес-плана для нового бизнеса.

В рамках второй задачи была рассмотрена основная деятельность рассматриваемой предметной области, была описана организационная и функциональная структура организации, выявлено, какие бизнес-процессы организации являются основными, а какие вспомогательными. Это было сделано для того, чтобы лучше и нагляднее видеть, чем занимается организация. Так же был описан основной документооборот организации ООО «СКМ», благодаря которому она ведёт свою деятельность.

В рамках третьей задачи были рассмотрены ИТ и ИС организации, а так же программные средства, используемые на предприятии. На все рабочие компьютеры в ООО «СКМ» установлена последняя версия операционной системы Windows, то есть Windows 10. Также в ООО «СКМ» используется информационная система База данных 1С: Предприятие. На стационарных компьютерах в ООО «СКМ» стоит лицензионное программное обеспечение Office 2013. Это основные ИТ и ИС, а также программные средства ООО

«СКМ», благодаря которым организация успешно функционирует и ведёт электронный документооборот.

В рамках третьей задачи был рассмотрен рост организации за период её функционирования. Проанализировав организацию и учитывая её стремительный рост в период с 2006 по 2015 год, можно сделать вывод, что в 2016 году организация не предприняла никаких новых действий по выходу на новый уровень. Да, организация расширяет свою сферу влияния по Красноярскому краю, с ней начинают сотрудничать новые компании, но можно сказать, что в данный период она стоит на месте и не развивается. Потенциал у ООО «СКМ» большой, но руководство организации на данный момент занимается дальше продажами оптом и в розницу строительных материалов, вместо того, чтобы расширять сферу влияния и развиваться. Само руководство компании так же не дало конкретный ответ об их стратегии развития на ближайшие несколько лет.

В рамках четвёртой задачи была разработана стратегия развития для организации ООО «СКМ». Анализируя организацию и учитывая её развитие исключительно в области продаж, был сделан вывод, что ООО «СКМ» необходимо расширять сферу своего влияния и выходить ещё за рамки предоставления услуг по оптовым и розничным продажам строительных материалов, смесей и инструментов. Было решено, что организации нужно ещё больше укрепить своё финансовое положение, т.к. на продажах организация не имела особого расхождения по выручке за определённые периоды. Для этого было предложено инвестировать в открытие фирмы по малоэтажному строительству, которая так же будет носить имя ООО «СКМ», и будет функционировать на территории Красноярского края (исключая северные районы). Спрос на строительство частных домов, коттеджей, таунхаусов и бань в Красноярском крае достаточно велик, но так же велика и конкуренция.

Для того, чтобы минимизировать риски открытия фирмы по малоэтажному строительству, в рамках пятой задачи был разработан бизнес-

план. В бизнес-плане была описана цель работы организации а так же задача, которая поставлена перед предприятием. Был сформирован список того, что необходимо сделать, чтобы фирма начала успешно функционировать, а так же создан список основных предоставляемых услуг. В разделе плана маркетинга проведён анализ конкурентов, сравнение показателей конкурентов и ООО «СКМ», был приведён пример развития сегментов потребительского рынка, так же указано, какой именно персонал и в каком количестве будет необходимо нанять для работы. В этом же разделе описаны виды рекламы, в которые необходимо вложить денежные средства чтобы реклама была эффективной. Организации не придётся заново регистрировать бизнес в налоговой инспекции, достаточно будет добавить к основному виду деятельности коды деятельности, подходящие под малоэтажное строительство. Преимуществами организации ООО «СКМ» в сфере малоэтажного строительства будут являться: цены ниже чем у конкурентов (благодаря уже имеющимся стройматериалам), высокое качество выполняемых работ, быстрота выполняемых работ, различные виды оплаты заказчиком выполненных работ. Так же в производственном плане была описана общая схема процесса выполнения строительных работ, которая наглядно показывает, как будут протекать основные процессы от поступления заявки на постройку, до оплаты работ. Анализируя рынок малоэтажного строительства в Красноярском крае и возможности ООО «СКМ», можно сказать, что инвестирование в развитие дополнительного бизнеса в сфере малоэтажного строительства будет несомненным плюсом. Открытие новой отрасли позволит ООО «СКМ» получать ещё больше выручки за определённые промежутки времени, тем самым всё больше и больше укрепляя своё финансовое положение и сферу влияния в Красноярском крае. С каждым годом всё больше и больше людей будет узнавать название ООО «СКМ». Тем самым организация ещё больше укрепит своё и без того устойчивое положение на рынке и через несколько лет можно будет подумать о открытии филиалов в других районах страны.



## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Егоров, В. М. Методы составления стратегии предприятия. [Электронный ресурс] : каталог изданий / В. М. Егоров // Электрон. статья. – Режим доступа: <http://piter-soft.ru>.
2. Вяткин, Е. Г. Диагностика бизнес-процессов : учеб. пособие / Е. Г. Вяткин, Н. В. Колосова. – Москва : Академия, 2006. – 122 с.
3. Пшеницына, А. В. Пособие по оптимизации: учеб. пособие / А. В. Пшеницына, М. В. Вяземский. – Самара : Инфра-М, 2010. – 90 с.
4. Сосновский, А. Б. Управление бизнес-процессами: учеб. пособие / А. Б. Сосновский // ИНТУИТ. – 2008. – № 9. – С. 354–376.
5. Остапенко, Е. В. Бизнес-процессы. [Электронный ресурс] : статья из электрон. журнала / Е. В. Остапенко // Электрон. статья. – Режим доступа: <http://www.plansys.ru>.
6. Семенов, С. В. Показатели бизнес-процессов : учеб. пособие / С. В. Семенов. – Санкт-Петербург, Дело АНХ. – 2007. – 101 с.
7. Строполин, М. Ю. Классификационные типы бизнес-процессов: учеб. пособие / М. Ю. Строполин, А. А. Коркин. – Москва : Лаборатория знаний, 2011. – 183 с.
8. Увлиная, Г. И. Стратегическое проектирование: учеб. пособие / Г. И. Увлиная, Г. Н. Денищенко. – Санкт – Петербург : Лаборатория знаний, 2009. – 333 с.
9. Карпухина, Н. А. Бизнес-план как основа : учеб. пособие / Н. А. Карпухина // Предпринимательство. – 2010. – № 5. – С. 20-23.
10. Ясовский, В. Б. Основы построения организационной структуры : учеб. пособие / В. Б. Ясовский // ИНТУИТ. – 2006. – № 2. – С. 34–76.
11. Ануфриева, Е. П. Функциональная модель. [Электронный ресурс] : каталог изданий / Е. П. Ануфриева // Электрон. статья. – Режим доступа: <http://www.itstan.ru>.

12. Середкин, В. В. Результативность функций предприятия : учеб. пособие / В. В. Середкин. – Москва : 2005. – № 3. – С. 44–57.
13. Голосов, А.О. Автоматизация бизнес-процессов и интеграционной платформы : учеб. пособие / А.О. Голосов, И.С. Полотнюк, А.Ю. – Новокузнецк – 2006. – № 4. – С. 78–83.
14. Елизаров, Е. А. Методы оптимизации бизнес-процессов. [Электронный ресурс] : выписки научных статей / Е. А. Елизаров // Электрон. статья. – Режим доступа: <http://www.itstan.ru>.
15. Дранишников, С. В. Статистические методы в управлении качеством: учеб.пособие / С. В. Дранишников, Л. И. Серебрякова, Е. П. Первышина, А. В. Дроздов. – Красноярск : 2014. – 147с.
16. Юмолдин, М. П. Идентификация бизнес-процессов / М. П. Юмолдин // Наука и инновации. – 2008. – № 11. – С. 152–155.
17. Спивак, В.А. Разработка стратегии развития для предприятия : научный сборник / В. А. Спивак. – Санкт-Петербург : Питер, 2010. – 256 с.
18. Валеолухина, С. В. Методическое пособие по составлению бизнес-плана: метод. рекомендации / С. В. Валеолухина. – Москва : Бином. Лаборатория знаний, 2010. – 87 с.
19. Белогоров, Т. М. Бизнес-процессы. Моделирование и описание : учеб. пособие / Т. Ф. Кузнецов, А. Н. Лавренов. – Хабаровск : АУ-ПБР, 2013. – 152 с.
20. Винетов, Г. М. Маркетинговый анализ / Г. М. Винетов // Основы маркетинга. – 2012. – № 12. – С. 161-168.

# ПРИЛОЖЕНИЕ А

## Приходная накладная ООО «СКМ»

|  |   |                           |
|--|---|---------------------------|
|  | Форма по ОКУД<br>по ОКПО                    | Код<br><b>0330202</b>     |
| организация, адрес, номер телефона, факс _____ |   |                           |
| структурное подразделение _____                | Вид деятельности по ОКДП _____              |                           |
| Основание для составления акта _____           | приказ, распоряжение<br>ненужное зачеркнуть | номер _____<br>дата _____ |
|  | Вид операции _____                          |                           |

**УТВЕРЖДАЮ**  
 Руководитель \_\_\_\_\_  
 должность \_\_\_\_\_  
 подпись \_\_\_\_\_ расшифровка подписи \_\_\_\_\_  
 " " \_\_\_\_\_ года

|                 |                  |
|-----------------|------------------|
| Номер документа | Дата составления |
|                 |                  |

### ПРИХОДНАЯ НАКЛАДНАЯ

Место приемки товара \_\_\_\_\_  
 Настоящий акт составлен комиссией, которая установила: " " \_\_\_\_\_ года  
 по сопроводительным документам \_\_\_\_\_  
наименование, номер, дата

доставлен товар. Документ о вызове представителя грузоотправителя, поставщика, производителя:  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 телеграмма, факс, телефонограмма, радиogramма № \_\_\_\_\_ от " " \_\_\_\_\_ года  
ненужное зачеркнуть

Грузоотправитель \_\_\_\_\_  
наименование, адрес, номер телефона, факс

Производитель \_\_\_\_\_  
наименование, адрес, номер телефона, факс

Поставщик \_\_\_\_\_  
наименование, адрес, номер телефона, факс

Страховая компания \_\_\_\_\_  
наименование, адрес, номер телефона, факс

Договор (контракт) на поставку товара № \_\_\_\_\_ от " " \_\_\_\_\_ года  
 Способ доставки \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_  
вид транспортного средства

Дата отправления товара " " \_\_\_\_\_ года  
 со станции (пристани, порта) отправления \_\_\_\_\_  
наименование

или со склада отправителя товара \_\_\_\_\_  
наименование

| Отметка об опломбировании товара (груза), состоянии пломб и содержание оттиска | Количество товара | Вид упаковки | Наименование товара (груза) или номера вагонов (контейнеров, автофургонов и т.д.) | Единица измерения | Масса брутто товара (груза) по документам |  | Особые отметки отправителя по накладной |
|--|-------------------|--------------|---|-------------------|---|--|---|
|  |                   |              |   |                   | отправителя                               | транспортной организации (станции пристани, порта) |   |
|  |                   |              |   |                   |   |  |   |
|  |                   |              |   |                   |   |  |   |

| Фактически обязалось |      |                    |                |                 | Брак               |                 | Бой                |                 | Отклонения         |                 |                    |                 | Номер паспорта |
|----------------------|------|--------------------|----------------|-----------------|--------------------|-----------------|--------------------|-----------------|--------------------|-----------------|--------------------|-----------------|----------------|
| артикул товара       | сорт | количество (масса) | цена, руб. коп | сумма, руб. коп | количество (масса) | сумма, руб. коп | количество (масса) | сумма, руб. коп | излишек            |                 | недостача          |                 |                |
|                      |      |                    |                |                 |                    |                 |                    |                 | количество (масса) | сумма, руб. коп | количество (масса) | сумма, руб. коп |                |
| 10                   | 11   | 12                 | 13             | 14              | 15                 | 16              | 17                 | 18              | 19                 | 20              | 21                 | 22              | 23             |
|                      |      |                    |                |                 |                    |                 |                    |                 |                    |                 |                    |                 |                |
|                      |      |                    |                |                 |                    |                 |                    |                 |                    |                 |                    |                 |                |
|                      |      |                    |                |                 | и т.д.             |                 |                    |                 |                    |                 |                    |                 |                |

Пример документа А.1– Приходная накладная ООО «СКМ»

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Общие положения Устава ООО «СибКрасМастер»

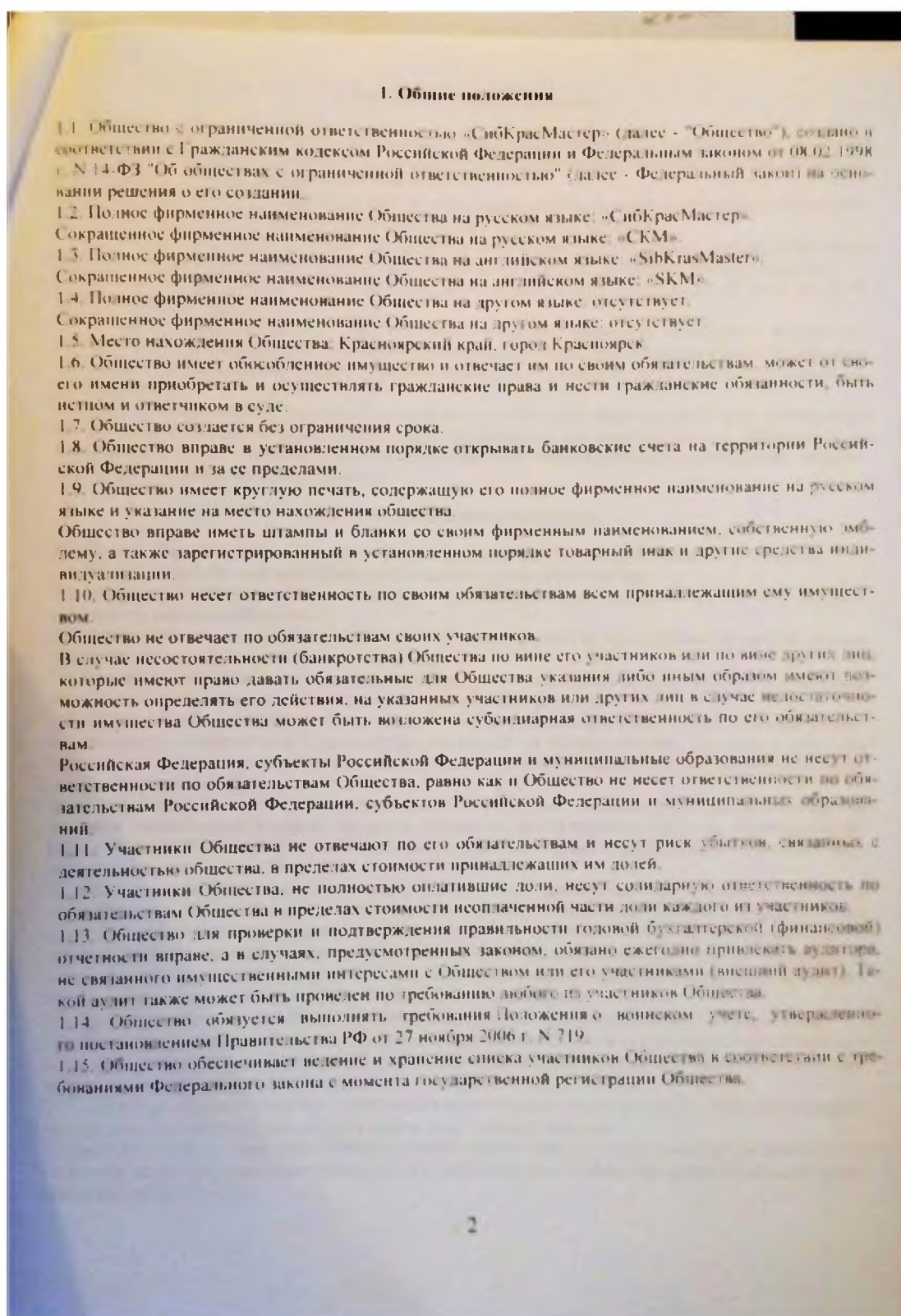


Рисунок Б.1 – выдержка из устава сообщества «Общие положения»

Продолжение приложения Б

ЕДИНЫЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ РЕЕСТР ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ

Сведения о юридическом лице

ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "КЕРАМИК ТРЭЙД ГРУПП"

ОГРН 1093668032006

ИНН/КПП 3662145268/231201001

по состоянию на 07.07.2014

| № п/п   | Наименование показателя   | Значение показателя  |
|---|---|--|
| 1   | 2   | 3  |
| <b>Наименование</b>   |   |  |
| 1   | Полное наименование   | ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "КЕРАМИК ТРЭЙД ГРУПП" |
| 2   | Сокращенное наименование  | ООО "КЕРАМИК ТРЭЙД ГРУПП"                                      |
| 3   | ГРН и дата внесения в ЕГРЮЛ записи, содержащей указанные сведения | 2123668099905<br>02.03.2012                                    |
| <b>Адрес (место нахождения)</b>   |   |  |
| 4   | Почтовый индекс   | 350059   |
| 5   | Субъект Российской Федерации                                      | КРАЙ КРАСНОДАРСКИЙ   |
| 6   | Город (район и т.п.)  | ГОРОД КРАСНОДАР  |
| 7   | Улица (проспект, переулок и т.д.)                                 | УЛИЦА СТАРОКУБАНСКАЯ   |
| 8   | Дом (корпус и т.д.)   | 141/1  |
| 9   | ГРН и дата внесения в ЕГРЮЛ записи, содержащей указанные сведения | 2123668099905<br>02.03.2012                                    |
| <b>Сведения о регистрации</b>   |   |  |
| 10  | Способ образования  | ГОСУДАРСТВЕННАЯ РЕГИСТРАЦИЯ ЮРИДИЧЕСКОГО ЛИЦА ПРИ СОЗДАНИИ     |
| 11  | ОГРН  | 1093668032006  |
| 12  | Дата регистрации  | 03.08.2009   |
| 13  | ГРН и дата внесения в ЕГРЮЛ записи, содержащей указанные сведения | 1093668032006<br>03.08.2009                                    |
| <b>Сведения о регистрирующем органе по месту нахождения юридического лица</b> |   |  |
| 14  | Наименование регистрирующего органа                               | ИНСПЕКЦИЯ ФЕДЕРАЛЬНОЙ НАЛОГОВОЙ СЛУЖБЫ № 5 ПО Г. КРАСНОДАРУ    |
| 15  | Адрес регистрирующего органа                                      | 350059, КРАСНОДАР Г., ЯЛТИНСКАЯ УЛ. Д.33.                      |
| 16  | ГРН и дата внесения в ЕГРЮЛ записи, содержащей указанные сведения | 2122312054632<br>03.07.2012                                    |
| <b>Сведения об учете в налоговом органе</b>                                   |   |  |
| 17  | ИНН   | 3662145268   |
| 18  | КПП   | 231201001  |
| 19  | Дата постановки на учет   | 02.03.2012   |

Рисунок Б.2 – пример документа «Выписка из Единого Государственного реестра»

# Продолжение приложения Б

СЧЕТ-ФАКТУРА № \_\_\_\_\_ ОТ \_\_\_\_\_

Приложение № 1  
к Правилам ведения журналов учета полученных и выставленных счетов-фактур,  
книг покупок и книг продаж при расчетах по налогу на добавленную стоимость  
(в ред. Постановлений Правительства РФ от 15.09.2001 № 1189,  
от 27.07.2002 № 575, от 16.02.2004 № 64, от 11.05.2005 № 263, от 26.05.2009 № 483)

Продавец \_\_\_\_\_  
Адрес \_\_\_\_\_  
ИНН/КПП продавца \_\_\_\_\_  
Грузоотправитель и его адрес \_\_\_\_\_  
Грузополучатель и его адрес \_\_\_\_\_  
К платежно-расчетному документу № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_  
Покупатель \_\_\_\_\_  
Адрес \_\_\_\_\_  
ИНН/КПП покупателя \_\_\_\_\_

Наименование валюты: Российский рубль

| 1  | 2                              | 3               | 4  | 5   | 6                                 | 7                        | 8               | 9  | 10                           | 11                                |
|--|--------------------------------|-----------------|--|---|-----------------------------------|--------------------------|-----------------|--|------------------------------|-----------------------------------|
| Наименование товара<br>(описание выполненных работ,<br>оказанных услуг), имущества права | Единица<br>изме-<br>ре-<br>ния | Колл-<br>чество | Цена<br>(тариф) за<br>единицу<br>измерения | Стоимость то-<br>варов (работ,<br>услуг), иму-<br>щественных<br>прав, всего<br>без налога | В том<br>чис-<br>ле<br>ак-<br>ция | Нало-<br>говая<br>ставка | Сумма<br>налога | Стоимость то-<br>варов (работ,<br>услуг), иму-<br>щественных<br>прав, всего с<br>учетом налога | Страна<br>происхож-<br>дения | Номер<br>таможенной<br>декларации |
|  |                                |                 |  |   |                                   |                          |                 |  |                              |                                   |
|  |                                |                 |  |   |                                   |                          |                 |  |                              |                                   |
|  |                                |                 |  |   |                                   |                          |                 |  |                              |                                   |
|  |                                |                 |  |   |                                   |                          |                 |  |                              |                                   |
|  |                                |                 |  |   |                                   |                          |                 |  |                              |                                   |
|  |                                |                 |  |   |                                   |                          |                 |  |                              |                                   |
|  |                                |                 |  |   |                                   |                          |                 |  |                              |                                   |
|  |                                |                 |  |   |                                   |                          |                 |  |                              |                                   |
|  |                                |                 |  |   |                                   |                          |                 |  |                              |                                   |
| Всего к оплате   |                                |                 |  |   |                                   |                          |                 |  |                              |                                   |

Руководитель организации \_\_\_\_\_ Главный бухгалтер \_\_\_\_\_  
Индивидуальный предприниматель \_\_\_\_\_  
Примечание: Первый экземпляр - покупателю, второй экземпляр - продавцу. (реквизиты свидетельств о государственной регистрации индивидуальности предпринимателя)

Рисунок Б.3 – пример документа «Счёт-фактура»