



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

филиал в г.Туапсе

Кафедра «Экономики и управления»

## ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

**На тему: «Планирование в малом предпринимательстве как фактор обеспечения устойчивого развития фирмы (на примере ИП Дьяк Наталья Сергеевна)»**

Исполнитель Дьяк Н.С.

Руководитель Щербакова Д.Л.

«К защите допускаю»

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_

доктор экономических наук, профессор

Темиров Д.С.

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г.

Туапсе

2016

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Введение .....</b>	<b>3</b>
<b>Глава 1 Теоретические и методические основы планирования на предприятии .....</b>	<b>5</b>
1.1 Понятие планирования, виды планов .....	5
1.2 Методы планирования на предприятии.....	14
<b>Глава 2 Анализ системы планирования ИП Дьяк Наталья Сергеевна ...</b>	<b>23</b>
2.1 Организационно - экономическая характеристика исследуемого объекта.....	23
2.2 Оценка существующей системы планирования .....	33
<b>Глава 3 Предложения по совершенствованию системы планирования ИП Дьяк Наталья Сергеевна.....</b>	<b>46</b>
<b>Заключение.....</b>	<b>63</b>
<b>Список использованной литературы.....</b>	<b>67</b>

## Введение

Многие люди, живущие в нашей стране, еще подсознательно строят стереотипы относительно планирования. При слове «планирование» нередко возникают ассоциации с жизнью в СССР, Госпланом, жесткими цифрами, спущенными сверху, невозможностью самостоятельного определения целей, с существованием узкого диапазона осуществления работ в интервале «не выполнили план» - «перевыполнили план».

Каждый предприниматель, в начале деятельности, должен ясно представлять объем будущих потребностей в финансовых, трудовых, материальных и интеллектуальных ресурсах. Выявлять источники их получения, а также уметь четко рассчитывать эффективность использования задействованных ресурсов в процессе работы фирмы.

**Тема дипломной работы** – «Планирование в малом предпринимательстве как фактор обеспечения устойчивого развития фирмы» (на примере ИП Дьяк Наталья Сергеевна).

**Актуальность темы** заключается в том, что в условиях жесткой конкурентной борьбы предприниматель не может добиться стабильного успеха, если не будет четко и эффективно планировать свою деятельность, постоянно собирать, анализировать и аккумулировать информацию как о состоянии целевых сегментов рынка, положении на них конкурентов и партнеров, так и о состоянии собственных дел, своих перспективах и возможностях.

**Объект исследования**– строительный бизнес индивидуального предпринимателя Дьяк Натальи Сергеевны (ИП Дьяк Наталья Сергеевна).

**Предмет исследования** – организация планирования в малом бизнесе.

**Цель исследования** – разработка рекомендаций по совершенствованию системы планирования для обеспечения устойчивого развития строительного бизнеса ИП Дьяк Наталья Сергеевна.

В соответствии с целью в ходе исследования были решены следующие **задачи**:

- изучение процесса планирования и классификации планов, а также методов планирования на предприятии;
- организационно-экономическая характеристика исследуемого объекта;
- анализ существующих подходов к планированию у ИП Дьяк Наталья Сергеевна;
- разработка рекомендаций по совершенствованию системы планирования.

Поставленные цели и задачи обусловили **структуру** дипломной работы:

- в первой главе рассмотрены теоретические и методические основы планирования на предприятии;
- во второй главе изложены особенности системы планирования ИП Дьяк Наталья Сергеевна;
- в третьей главе предложены рекомендации по совершенствованию системы планирования ИП Дьяк Наталья Сергеевна.

В качестве **теоретической** основы для написания дипломной работы использованы работы Агафонова А.Ю., Бутенко А.Я., Валигурского Д.И. и других специалистов в сфере планирования предпринимательской деятельности.

**Методическую** основу работы составили методы функционально-стоимостного и системного анализа.

В качестве **информационных** источников использованы законодательные, нормативно-правовые документы государственных органов РФ, а также данные учета и отчетности ИП Дьяк Наталья Сергеевна за 2013-2015 гг.

Общий объем работы составляет 69 листов, 15 рисунков, 11 таблиц.

# Глава 1 Теоретические и методические основы планирования на предприятии

## 1.1 Понятие планирования, виды планов

В современных условиях планирование производственной и коммерческой деятельности не только возможно, но и жизненно необходимо для всех организационно-правовых форм предприятий. Рынок не подавляет и не отрицает плановость вообще, а только перемещает ее в основном в первичное производственное звено – предприятия и их объединения.

В общих чертах планирование можно определить как управленческий процесс принятия решений, который предшествует будущим действиям.

Перед тем как приступить к процессу планирования деятельности, проводится предварительное тщательное изучение направлений развития рассматриваемого предприятия, разрабатываются всевозможные варианты изменения внешних и внутренних факторов воздействия (то есть создаются прогнозные варианты развития).

Результат процесса планирования – это составление плана.

План - это документ, включающий в себя систему взаимосвязанных этапов решений, направленных на достижение необходимого результата.

План содержит такие этапы, как:

- цели и задачи;
- пути и способы их реализации;
- ресурсы, необходимые для исполнения поставленных задач;
- пропорции (соблюдение пропорциональности среди отдельных элементов производства);
- организация исполнения плана;
- контроль [12, с. 76].

Планирование положения на рынке предприятия является основой современного маркетинга, производственного менеджмента и в целом всей микроэкономической системы. Планирование объединяет систему принципов,

методов, форм и приемов управления рыночным механизмом в области использования минимального количества ресурсов с целью увеличения конкурентоспособности хозяйственного субъекта.

В современном отечественном производстве функции планирования на предприятиях определяют не только основной предмет планово-экономической деятельности, но и главным образом объект этого планирования [7, с. 126].

Методология планирования на предприятии включает систему теоретических выводов, общих закономерных последовательностей, научных принципов и подходов, экономических положений, современных требований условий рынка и признанных передовой и мировой практикой методов разработки планов.

Итоговым результатом деятельности планирования на предприятии являются проекты планов, которые носят различные названия: комплексный план, заказ-наряд, бизнес-план и другие.

В хозяйственной практике российских предприятий и организаций выделяются две основные системы (вида) рыночного планирования: технико-экономическое и оперативно-производственное планирование [9, с. 17-20].

Технико-экономическое планирование подразумевает разработку единой целостной системы показателей развития технического и экономического направления предприятия, их единство и взаимозависимость как по месту, так и по времени воздействия. В ходе данного этапа планирования производится обоснование оптимальных объемов производства на основе учета взаимодействия спроса и предложения на производимые товары, работы и услуги. Производится выбор необходимых производственных ресурсов, определение и закрепление рациональных норм их использования, расчет конечных финансово-экономических показателей и т.п. [14, с. 51]

Оперативно-производственное планирование является последующим этапом технико-экономического и представляет собой разработку этапов осуществления производства, корректирование и достижение намеченных целей, а также выбор дальнейших путей развития. На данном этапе

определяются текущие производственные задания отдельным подразделениям, цехам, участкам и рабочим местам, осуществляются разнообразные организационно-управленческие рычаги воздействия с целью эффективного управления процессом производства [8, с. 40].

Система планов на предприятии классифицируется по следующим основным признакам:

- по содержанию. Следует выделить: технико-экономические, организационно-технические, оперативно-производственные, социально-трудовые, бизнес-планирование, снабженческо-сбытовые, финансовые, стратегические, программные и другие;

- по уровню управления. В зависимости от числа линейных звеньев на предприятии различают несколько видов планов. На высшем уровне управления применяется корпоративное и заводское планирование, на среднем уровне – цеховая система планирования, на нижнем – производственная, охватывающая участки, бригады и рабочие места;

- по методам обоснования. Применяются системы административного, рыночного, индикативного или централизованного планирования;

- по времени охвата. Планирование подразделяется на краткосрочное или текущее (продолжительностью в один год, квартал, декаду или неделю), среднесрочное (в пределах 1-3 лет) и долгосрочное или перспективное (от 3 до 10 лет);

- по сфере применения. Планирование подразделяется на межцеховое, внутрицеховое, бригадное и индивидуальное;

- по стадиям разработок. Планирование подразделяется на предварительное, на этапе которого разрабатываются проекты планов, и окончательное;

- по степени точности. Планирование может быть уточненным и укрупненным. Точность планов в основном зависит от применяемых методов, нормативных материалов, анализируемых данных, уровня квалификации разработчиков планов и от сроков планирования;

– по типам целей. Планирование бывает оперативным, тактическим, стратегическим и нормативным [17, с. 55-59].

В зарубежной науке и практике в планировании будущей организации работы корпорации выделяют четыре основных вида ориентации или технологии планирования: реактивное, инактивное, преактивное и интерактивное (классификация Р.Л. Акоффа) [11, с. 46].

Реактивное планирование. Это такое планирование, которое основывается полностью на опыте предшествующих поколений, а также за основу берется эволюция производства. Чаще всего опорой служит уже сложившиеся традиционные формы организации производства. Данный вид планирования учитывает производственные проблемы по отдельности, а не как целую систему, и поэтому не берет во внимание взаимодействие единого целого и его отдельных составляющих. Реактивное планирование, всегда ориентировано только на прошлое, что приводит в скором времени к вытеснению товаров, работ и услуг организаций, как с внешнего, так и с внутреннего освоенного рынка, так как конкурирующие организации достаточно эффективнее планируют свою деятельность.

Инактивное планирование. Оно базируется и ориентируется только на существующее состояние организации и не предусматривает возвращение к прошедшему прежнему состоянию организации, так и освоения нововведений. Основной целью инактивного планирования является выживание в условиях сегодняшнего дня и закрепление стабильности производственных процессов. Устоявшийся стиль ведения бизнеса, правила и традиции при инактивном планировании, предприятия ценят намного выше, чем экономичность процесса или эффективность планирования производственной деятельности. Данный вид планирования, ориентирован только на настоящее, а значит экономический рост и развитие организации осуществляться не будут.

Преактивное планирование. Данный вид планирования направлен на реализацию постоянных изменений в различных сферах производственной и внепроизводственной деятельности организаций. Предприятия, использующие

преактивный вид планирования, базируют деятельность на передовых достижениях науки, модернизируют технику, применяют в своей деятельности прогнозирование, часто идут на эксперименты, но в то же время очень редко основываются на имеющемся опыте ведения производства. Таким образом, преактивный вид планирования, опирающийся на прогноз, успешен только в относительно непродолжительном периоде.

Интерактивное планирование. Заключается данный вид планирования в достижении желаемых перспектив и нахождения способов их реализации. Это планирование ориентировано на достижение результата в долгосрочном периоде. Целью интерактивного планирования является постоянно совершенствовать обучаемость, адаптацию и развитие. Интерактивное планирование учитывает взаимосвязь и взаимодействие прошлого, будущего и настоящего. Оно направлено на постоянное наращивание индивидуальных, организационных, общественных благ не только в рамках одной организации, но и на уровне улучшения качества жизни людей и страны в целом.

Рыночное планирование деятельности организации основано на взаимосвязях внешних и внутренних факторов, таких как поставщики и потребители, производство товаров, услуг и нормирование, методика и технология проведения деятельности организации и прочее.

В последнее время наиболее распространенной формой планирования в отечественных организациях является бизнес-планирование.

Наличие бизнес-плана позволяет бизнесменам достаточно полно оценить возможности намеченных проектов и сократить их количество за счет заведомо не рентабельных мероприятий или не воплотимых в жизнь.

Составление бизнес-плана помогает решить еще одну проблему – подробно описать и рассчитать различные сценарии развития предприятия, выявить возникающие препятствия в ходе реализации проекта. Бизнес-планирование помогает определить всевозможные этапы проведения работ для осуществления деятельности, а также дает возможность убедить инвесторов вкладывать свои средства в проект с реалистичными и эффективными

показателями [22, с. 346].

Мировая практика ведения бизнеса определяет стандартные требования к подготовке и оформлению бизнес-плана. В связи с этим разработана типовая структура бизнес-плана (рис. 1).



**Рис. 1. Структура бизнес-плана [15, с. 63-69]**

Бизнес-план состоит из конкретных разделов, содержание которых зависит от специфики проекта, его отраслевой направленности, размером бизнеса, направлением проекта (создание новой организации или расширение существующего производства), условиями предоставления инвестиций (наличие потребности во внешних источниках финансирования на условиях кредитования, рефинансирования, предоставления ссуды и прочее). Направление деятельности, указанное в проекте, как показала практика, влияет на содержание, структуру, информационное наполнение, объем отдельных разделов и т.д. Для разных видов производства товаров, работ и услуг предполагается расчет определенных разнообразных технических и экономических показателей и коэффициентов, отражаемых и анализируемых в

бизнес-плане.

Также размеры организации влияют на объем и наполнение данного документа. Крупные проекты подразумевают составление большего объема подготовительных разработок; в то же время для небольшой организации достаточно составить бизнес-план незначительного объема и содержания.

Рассмотрим отличия бизнес-планов вновь создаваемого предприятия и уже действующего.

Бизнес-план действующего предприятия опирается на имеющиеся данные об организации, характеризующие ее результаты и опыт работы. Основной частью данного бизнес-плана является описание путей развития и возможные изменения, которые в связи с этим предстоит осуществить.

Бизнес-план создаваемого предприятия основывается на прогнозы и оценки, которые приходится разрабатывать и рассчитывать с нуля. Необходимо описывать и создавать организационную, производственную и маркетинговую структуру нового субъекта хозяйствования [19, с. 198].

Также на содержание и объем бизнес-плана оказывает влияние назначение использования данного документа, то есть подготавливается он для внутреннего руководства или для привлечения нового внешнего инвестора.

Все описанные ранее особенности и различия не принципиальны. На основании анализируемых результатов возможностей рынка, предприниматель, руководящий проектом, должен четко сформулировать основную идею бизнес-плана. На основании чего должен разработать и подробно описать комплекс мероприятий, достаточно точно определить и оценить стоимость проекта, рассчитать потребность в дополнительном внешнем финансовом источнике, отразить финальные финансово-экономические показатели. Поэтому приведенная структура бизнес-плана является типовой.

Приведем ниже этапы подготовки бизнес-плана:

- анализ основных направлений деятельности организации и оценка текущего состояния исследуемого объекта;
- описание и конкретное рассмотрение сложившейся ситуации на рынке;

- составление и формирование стратегического развития предприятия, изыскание новых ниш на рынке, определение идей и возможностей;
- определение пути стратегического развития организации;
- после выбора стратегии, необходимо сформулировать цели и задачи основных подразделений предприятия;
- предоставить и ознакомить сформированные задачи до исполнителей, определить порядок и график разработки планируемой документации;
- по направлениям деятельности предприятия разработать программы организации работ;
- формирование окончательного варианта бизнес-плана и консолидирование отдельных программ и имеющейся информации;
- представление бизнес-плана на утверждение;
- направление будущим инвесторам созданного бизнес-плана;
- старт реализации описанных бизнес-процессов бизнес-плана;
- тщательная проверка воплощенного в жизнь производства товаров, работ и услуг, а также своевременное выявление недочетов и внесение определенных корректировок [30, с. 111-115].

Маркетинговые исследования всегда являются началом проведения работ над бизнес-планом. Во-первых, оценивают текущее состояние дел предприятия. Производится характеристика предприятия в общем виде, исследуется выпускаемая продукция, размер основных фондов оценивается, анализируется организационная структура управления предприятием, определяются уровень научно-технических служб и технологического оборудования, выявляют основные группы потребителей и обслуживаемые рынки, характеризуются кадровые ресурсы и оценивают финансовое положение организации. Так определяют стратегию развития предприятия, выявляя сильные и слабые стороны производственного процесса работы предприятия.

Во-вторых, проводится изучение рынка специфического назначения, намечается маркетинговый план на основе внутреннего анализа состояния предприятия, оцениваются действия различных конъюнктура образующих

факторов, характеризуются и выявляются основные конкуренты, формируется система потребительских предпочтений и т.д.

В качестве основы для разработки стратегии развития используют вышеназванные исследования, определяются потенциальные возможности. Выявляют различные варианты: сохранение товарного ассортимента и профиля проведения работ, диверсификация производства, наращивание или технологическое обновление мощностей и расширение ассортимента выпускаемой продукции, расширение доли рынка и изыскание новых ниш на рынке за счет различных элементов маркетинговых стратегий и т.д. После чего, на основе тщательного анализа, производится выбор достаточно эффективных и перспективных направлений, осуществляется сужение круга возможных направлений путем исключения. Каждое из выбранных направлений описывается более подробно, для чего привлекаются сотрудники основных и специализированных служб и подразделений, а также внешние консультанты. Окончательный выбор направления стратегического развития происходит на основании указанных выше проведенных работ [27, с. 191].

Для реализации проекта воплощают основную цель, описанную в нем. Исходя из этого, выявляются основополагающие задачи и пути развития структурных подразделений и служб. Данная информация, дополнительно включающая общий порядок и график намеченных работ, доводится до исполнителей проекта, которые производят разработку конкретных программ, мероприятий в соответствии со своей специализацией.

После чего вся имеющаяся информация консолидируется, производится анализ, проверка, корректировка и утверждение финишного варианта бизнес-плана. Утвержденный бизнес-план является руководством к организации процесса производства товаров, работ и услуг и отдается на рассмотрение будущим инвесторам для рассмотрения и привлечения дополнительных средств финансирования. Составление бизнес-плана обычно затрудняется из-за тесной связи уровня маркетинговой деятельности предприятия и подготовкой бизнес-плана. Данная проблема характеризуется тем, что на предприятиях в настоящее

время нет собственного опыта самостоятельного проведения рыночных исследований, получения как первичной, так и вторичной маркетинговой информации, ее надежности и достоверности, а также индустрия предоставления маркетинговых услуг в нашей стране находится на низком уровне [25, с. 129]. Именно это является причиной затрачивания большого количества времени на проведение маркетинговых исследований. Одним из путей решения данной проблемы является сформированная на предприятии собственная маркетинговая служба, которая будет постоянно изучать и анализировать маркетинговую ситуацию.

Следующая трудность связана с отсутствием навыка планирования мероприятий комплекса маркетинга.

В нашей стране существует нехватка достаточного опыта в разработке ценовой политики, планирования и организации сбыта и системы ФОСТИС, и напротив, накоплен значительный опыт в разработке производственных планов [4, с. 132]. Еще одна сложность составления бизнес-плана связана с развитием инфляционных процессов. Проблемы здесь возникают при перспективном планировании цен, уровня себестоимости и рентабельности, необходимых при разработке бизнес-плана. На практике данные проблемы могут решаться путем использования цен на фиксированный момент времени или же применения в расчетах твердых валют в пересчете их на рубли по текущему курсу [18, с. 7].

Вновь созданные предприятия составляют бизнес – планы на основе прогнозных данных, маркетинговых исследований [6, с. 60]. Основой для составления бизнес – планов для действующих предприятий являются данные проведенного экономического анализа. По своей сути экономический анализ является информационной стадией в подготовке к составлению бизнес – плана [21, с. 136].

## **1.2 Методы планирования на предприятии**

Метод планирования - это способ проведения плановых расчетов,

порядок и алгоритм обоснования показателей плана [20, с. 85].

Планирование – это один из основных составляющих процесса управления. Функции планирования, выполняемые в системе предпринимательской деятельности:

- функция инициирования - это активизация, стимулирование и мотивация заранее обозначенных действий, проектов и сделок;

- функция прогнозирования – это возможность увидеть предварительный результат, а также обоснование желаемого состояния организации, которое происходит в процессе анализа и учета взаимосвязанных определенных факторов;

- функция оптимизации – это выбор самого эффективного пути достижения максимального экономического и другого результата в конкретной социально-экономической среде;

- функция координации и интеграции: учет взаимосвязи и взаимозависимости всех структурных подразделений компании с ориентацией их на единый общий результат;

- безопасность управления: обеспечение информацией о возможных рисках для своевременного принятия упреждающих мер по уменьшению или предотвращению отрицательных последствий;

- упорядочение: создание единого общего порядка для успешной работы и ответственности;

- контроль: возможность оперативного отслеживания выполнения плана, выявления ошибок и возможной его корректировки;

- воспитание и обучение: благоприятное воздействие образцов рационально спланированных действий на поведение работников и возможность обучения их, в том числе и на ошибках;

- документирование: представление действий в документальной форме, что может быть доказательством успешных или ошибочных действий менеджеров фирмы [31, с. 2-6].

При составлении планов руководители всех звеньев управления

намечают общую программу своих действий, устанавливают главную цель и результат совместной работы, определяют участие каждого отдела или работника в общей деятельности, объединяют отдельные части плана в единую экономическую систему, координируют работу всех составителей планов и вырабатывают решение о единой линии трудового поведения в процессе выполнения принятых планов.

Впервые общие принципы планирования сформулированы А. Файолем. При разработке основных требований программы действий (то есть планов предприятия), им были сформулированы и описаны пять принципов планирования – это необходимость планирования, единства планов, непрерывности планов, гибкости и точности планов [35, с. 176].

Принцип необходимости планирования - предполагает при выполнении любого вида трудовой деятельности применять обязательно и повсеместно. В условиях свободных рыночных отношений особенно важен данный принцип, так как его соблюдение соответствует современным экономическим требованиям рационального использования ограниченных ресурсов на всех предприятиях;

Принцип единства планов - подразумевает разработку консолидированного или обобщенного плана социально-экономического развития предприятия. Таким образом, все разделы готовящегося плана должны быть тесно увязаны в единый комплексный план. Именно общность экономических идей и взаимодействие разнообразных подразделений предприятия, как на вертикальном, так и на горизонтальном уровне планирования и управления подразумевает единство планов.

Принцип непрерывности планов – состоит в том, что взаимосвязанные между собой процессы планирования, управления, организации производством, организации и ведение трудовой деятельности должны осуществляться постоянно и бесперебойно.

Рассмотрим важнейшие причины необходимости соблюдения непрерывности планов:

– наличие непредусмотренных изменений и неопределенность внешней среды, из-за которых проводится постоянная корректировка ожиданий предприятия относительно внешних условий, вносятся соответствующие исправления и уточнения планов;

– постоянное изменение собственных представлений предприятия о своих преимуществах и возможностях, а также фактических предпосылок, предшествующим им. Предприятие обязано учитывать данные изменения, так как запланированный и полученный результат может оказаться недостаточным либо вообще отрицательным [33, с. 17].

Принцип гибкости планов – подразумевает непрерывную возможность осуществлять корректировку установленных показателей и постоянно координировать планово-экономическую деятельность предприятия;

Принцип точности планов – определяется как внутренними факторами, так и внешними. Но точность планов достаточно трудно соблюсти в условиях рыночной экономики. Поэтому план составляется с той точностью, которую желает достичь само предприятие, с учетом его финансового состояния, положения на рынке и других факторов.

Широкое применение в современной практике планирования, помимо рассмотренных классических принципов, получили общеэкономические принципы – комплексности, детализации, эффективности, пропорциональности, оптимальности, и др.

Результат экономической деятельности разнообразных подразделений каждого предприятия напрямую зависит от уровня развития техники, применяемых технологий, организации производства, использования трудовых ресурсов, мотивации труда, доходности и других факторов. Все это сводится в единую комплексную систему плановых показателей, так что всякое количественное или качественное изменение хотя бы одного из них приводит, как правило, к соответствующим изменениям многих других экономических показателей. Поэтому необходимо, чтобы плановые и управленческие решения принимались и действовали комплексно, обеспечивая учет изменений, как на

отдельных объектах, так и на конечных результатах всего предприятия.

Принцип эффективности - предполагает расчет такого пути производства товаров, работ и услуг, который обеспечивает получение максимального экономического эффекта при ограниченном использовании ресурсов. Таким образом, любой эффект в конечном итоге заключается в экономии различных ресурсов на производство единицы продукции. Одним из показателей планируемого эффекта может быть превышение результатов над затратами.

Принцип оптимальности – обусловлен необходимостью выбора из нескольких возможных вариантов наилучшего пути развития на всех стадиях планирования.

Принцип пропорциональности – это сбалансированный учет возможностей и ресурсов предприятия.

Принцип научности – это учет последних достижений науки и техники.

Принцип детализации – это степень глубины планирования.

Принцип простоты и ясности – это соответствие уровню понимания разработчиков и пользователей плана [29, с. 454-460].

К основным методам разработки планов можно отнести балансовый, нормативный, метод экстраполяции, метод технико-экономических расчетов, программно-целевой метод, метод экспертной оценки, экономико-математическое моделирование, индикативный метод [26, с. 105-112].

Балансовый метод, в его основе лежит принцип равенства объемов и направлений использования ресурсов предприятия с источниками их поступления. Данный метод достаточно простой, доступный и наглядный, что позволяет широко использовать его в текущих и оперативных планах. Таким образом, данный метод применяется для расчета и взаимосвязи показателей планов в финансовом планировании предприятия (плана доходов и расходов, плана источников получения и направления использования инвестиционных ресурсов, плана денежных поступлений и выплат и др.).

Сбалансированность возможностей и потребностей в ресурсах по времени и объему является основным результатом использования этого метода.

При этом формируются условия достаточного контроля поступления средств и их целевого использования [28, с. 51].

На всех стадиях разработки планов, прогнозов, программ применяется балансовый метод. Балансовый метод приобретает все большее значение в связи с усилением роли прогнозов и планов, усложнением межотраслевых связей. На практике данный метод применяется при разработке системы балансов, которая включает материальные, трудовые и финансовые балансы.

Нормативный метод планирования базируется на использовании при планировании абсолютных и относительных показателей и нормативов. Эти нормы могут определяться для предприятия внешними факторами (нормативы отчислений в бюджет и внебюджетные фонды, использования трудовых ресурсов, санитарные нормы и правила, нормативы эксплуатации оборудования и др.) или разработаны и утверждены на предприятии под влиянием внутренних факторов (нормы выработки работниками, нормативы распределения чистой прибыли по направлениям, численности работников и др.). [23, с. 120]

Нормы и нормативы составляют часть всей экономической информации, характеризующей основные элементы производственного процесса, который предполагает взаимодействие труда человека, предметов и средств труда.

При составлении плана налоговых выплат, обосновании инвестиционных проектов, расчете плановых показателей по труду и заработной плате применяется нормативный метод планирования.

Метод экстраполяции (производится расчет показателей по принципу «от достигнутого») - это определение будущего состояния организации на основе достигнутых в прошлом и настоящем темпов и пропорций. Данный метод предполагает при планировании будущих периодов, использование закономерностей и тенденций прошлого, что предопределяет использование этого метода при стабильном и предсказуемом изменении показателей в перспективе.

Расчеты, при применении метода экстраполяции, основаны на

использовании динамического ряда показателей, который приводится в сопоставимый вид с учетом коэффициента инфляции и структурных изменений, происходящих на предприятии (в организации) [24, с. 65].

Метод технико-экономических расчетов основывается на составлении рассчитываемых плановых показателей на основе утвержденного (принятого) алгоритма. Этот метод применяют, когда показатели имеют определенную стабильность во времени и формируют базовые условия функционирования предприятия.

Программно-целевой метод используется при обосновании комплексных целевых программ, а также в стратегическом планировании. Этот метод предполагает структурирование цели до комплекса целевых показателей и нормативов, количественно описывающих идеальное (с учетом современного представления) состояние (развитие) объекта планирования в будущем.

С помощью программно-целевого метода (комплексных целевых программ как результата использования этого метода) можно решать наиболее важные проблемы развития объекта планирования, если они не могут быть решены традиционными средствами планирования и управления.

Метод экспертной оценки базируется на рациональных доводах экспертов при высоком уровне неопределенности внешней среды и использовании косвенных данных о развитии объекта планирования. Планирование этим методом осуществляется на основе суждения эксперта (группы экспертов) относительно поставленной задачи. Экспертом выступает квалифицированный специалист по конкретной проблеме, который может на основе косвенных данных сделать вывод об объекте планирования на основе собственного опыта, квалификации и интуиции.

Экономико-математическое моделирование экономических процессов, с помощью которых возможно получить информацию о будущем состоянии объекта планирования и путях достижения этого состояния.

Экономико-математические модели подразделяются:

– на описательные (не содержащие управляемых переменных) и

оптимизационные (на основе заданного критерия осуществляется поиск оптимального пути и средств достижения этого критерия);

– статические и динамические, в зависимости от используемого ряда данных и получаемых результатов;

– открытые, учитывающие воздействие внешней среды, и закрытые.

Выбор экономико-математической модели зависит от:

– задачи прогнозирования или планирования;

– информационного обеспечения;

– репрезентативности и достоверности информации;

– периода планирования;

– стабильности внешней и внутренней среды;

– условий функционирования объекта планирования (их изменчивость в перспективе) [16, с. 125-130].

Индикативный метод планирования предполагает использование нормативов-индикаторов, на основе которых определяются качественные характеристики развития предприятия и его положение во внешней среде.

Нормативы-индикаторы носят характер границ устойчивого, экономически безопасного и надежного развития предприятия. Поэтому они определяются или в виде верхней границы (максимально допустимые потери рабочего времени или другие показатели), или нижней (минимальная загрузка гостиницы для обеспечения ее безубыточности, расчет порога рентабельности и т. д.) [32, с. 102-110]. Нормативы-индикаторы очень важны при использовании системы «светофор», по которой осуществляется мониторинг достижения запланированных показателей. Эти нормативы могут быть в виде абсолютных величин (минимально допустимая сумма выручки) или относительных (доля рынка, занимаемая предприятием, и т. д.). Этот метод используется совместно с другими методами в комплексе (технико-экономических расчетов, нормативным).

**Выводы по главе.** Подводя итог выше изложенному, определяем, что сущность планирования в малом предпринимательстве, также как и в крупном,

заключается в:

- научном обосновании экономических целей развития бизнеса;
- выборе наилучших способов их осуществления, на основе наиболее полного выявления требуемых рынком видов, объемов и сроков выпуска товаров, выполнения работ и оказания услуг;
- установлении таких показателей производства, распределения и потребления, которые при полном использовании ограниченных производственных ресурсов могут привести к достижению прогнозируемых в будущем качественных и количественных результатов [34, с. 57-63].

Наиболее удобной формой планирования для малого предпринимательства является бизнес-план. Он является одним из составных документов, определяющих стратегию развития организации, и позволяет решать такие задачи как:

- обоснование экономической целесообразности направлений развития организации;
- расчет ожидаемых финансовых результатов деятельности, в первую очередь объемов выполненных работ, прибыли, доходов на капитал;
- определение намеченного источника финансирования реализации выбранной стратегии, т.е. способы концентрирования финансовых ресурсов;
- подбор работников, которые способны реализовать данный план.

Бизнес – план служит основой коммерческого предложения при переговорах с будущими партнерами, т. е. может быть использован для привлечения инвесторов. В следующей главе дипломной работы рассмотрим особенности системы планирования нашего объекта исследования – ИП Дьяк Наталья Сергеевна.

## **Глава 2 Анализ системы планирования ИП Дьяк Наталья Сергеевна**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика исследуемого объекта**

Дьяк Наталья Сергеевна зарегистрирована в Едином государственном реестре индивидуальных предпринимателей (ЕГРИП) 19 сентября 2005 г. - основной государственный регистрационный номер 305236526200018.

Основным видом деятельности ИП Дьяк Наталья Сергеевна, согласно выписке из ЕГРИП является прочая розничная торговля в специализированных магазинах. В качестве дополнительных видов деятельности зарегистрированы:

- производство отделочных работ;
- монтаж инженерного оборудования зданий и сооружений;
- строительство зданий и сооружений;
- подготовка строительного участка.

Фактически за последние три года основными видами деятельности ИП Дьяк Наталья Сергеевна были следующие:

- отделочные внутренние работы;
- дренажные работы;
- фасадные работы;
- ландшафтные работы;
- электромонтажные работы.

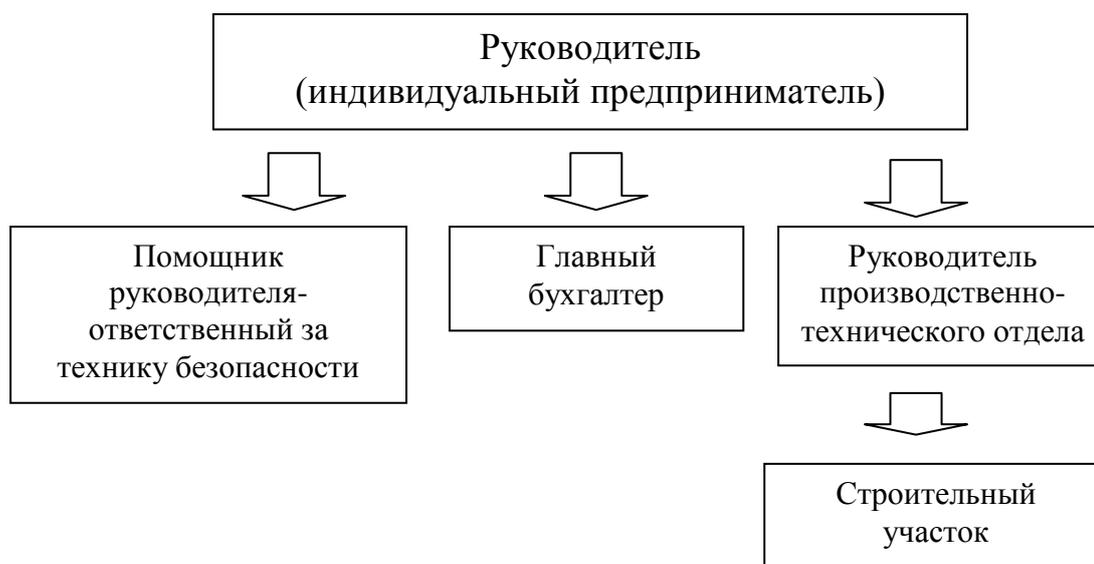
Выполнение перечисленных видов работ предусматривает использование наемного труда. Сегодня у индивидуального предпринимателя сложился небольшой, но крепкий трудовой коллектив из 30 человек.

Структура управления ИП Дьяк Наталья Сергеевна отражена на рис. 2.

ИП Дьяк Наталья Сергеевна использует упрощенную систему налогообложения (УСН) с объектом «Доходы» (6 %) [3, с. 60].

При УСН предусматривается уплата только одного налога и только один раз в год. Предприниматели сами вправе выбирать объект налогообложения. Это могут быть либо доходы, либо прибыль, уменьшенная на величину

издержек. В первом варианте нужно платить 6% на доходы, полученные за весь период (как в нашем случае). При втором варианте нужно платить 15% на доходы, полученные в ходе предпринимательской деятельности, с вычетом издержек. Это налог на прибыль, который платит налогоплательщик. УСН признает в качестве расходов только те виды, которые находятся в особом перечне Налогового кодекса Российской Федерации. Эти издержки должны быть напрямую связаны с осуществлением предпринимательской деятельности.



**Рис. 2. Организационная структура ИП Дьяк Наталья Сергеевна<sup>1</sup>**

Основным преимуществом выбранной системы налогообложения – УСН с объектом «Доходы» - является простота ведения налогового учета. В этом случае нет необходимости вести налоговый учет расходов, перечень которых жестко регламентирован Налоговым кодексом РФ. Обычно такой вид налогообложения предприниматели выбирают на период становления бизнеса. По мере развития предпринимательской деятельности и в зависимости от сферы деятельности приоритеты могут меняться. К вопросу правильности выбора системы налогообложения мы еще вернемся потом, когда будем рассматривать существующие у ИП Дьяк Наталья Сергеевна подходы к планированию.

<sup>1</sup> Рисунок построен автором по данным, полученным в процессе исследования

Основные результаты производственно-финансовой деятельности ИП Дьяк Наталья Сергеевна за последние три года отразим в табл. 1.

**Таблица 1**

**Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности**

**ИП Дьяк Наталья Сергеевна за 2013 – 2015 гг.<sup>2</sup>**

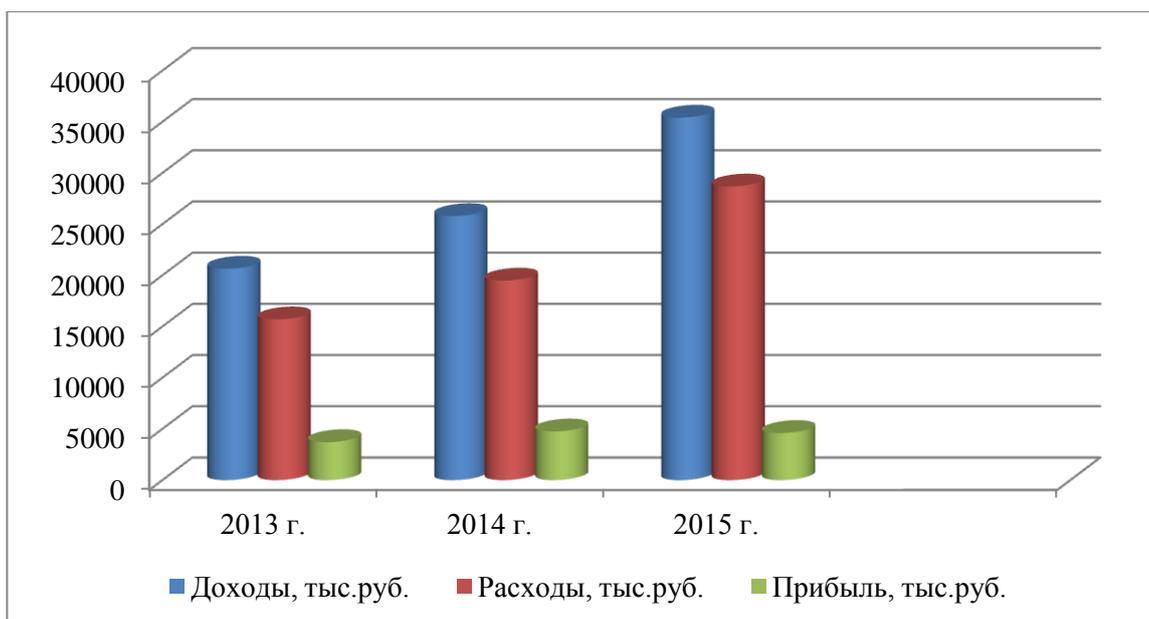
Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Темп роста к предыдущему году году, %	
				2014 г.	2015 г.
Доходы, тыс.руб.	20645	25790	35410	124,9	137,3
Расходы, тыс.руб.	15696	19489	28682	124,2	147,2
Налог по УСН (6 %)	1239	1547	2125	124,9	137,3
Среднегодовая стоимость имущества, тыс.руб.	7080	7731	7836	109,2	101,4
Среднесписочная численность, чел.	26	30	30	115,4	100,0
Фонд заработной платы, тыс.руб.	2748	4104	5172	149,3	126,0
Среднемесячная заработная плата работника, руб. 1	8808	11400	14367	129,4	126,0
Выработка, тыс.руб./чел.	794	860	1181	108,3	137,3
Финансовый результат (прибыль), тыс.руб.	3710	4754	4603	128,1	96,8

Данные табл. 1 свидетельствуют об успешном развитии производственной деятельности индивидуального предпринимателя.

Во-первых, наблюдается рост доходов и имущества.

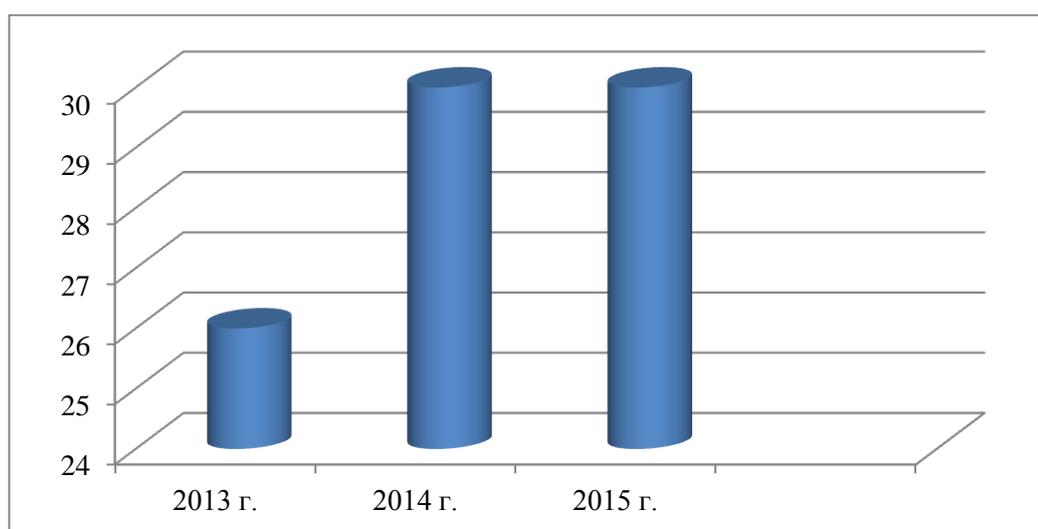
<sup>2</sup>Таблица составлена автором по данным, полученным в процессе исследования

Во-вторых, деятельность была эффективной: финансовый результат – прибыль (рис. 3).



**Рис. 3. Динамика доходов, расходов и прибыли ИП Дьяк Наталья Сергеевна, тыс. руб.<sup>3</sup>**

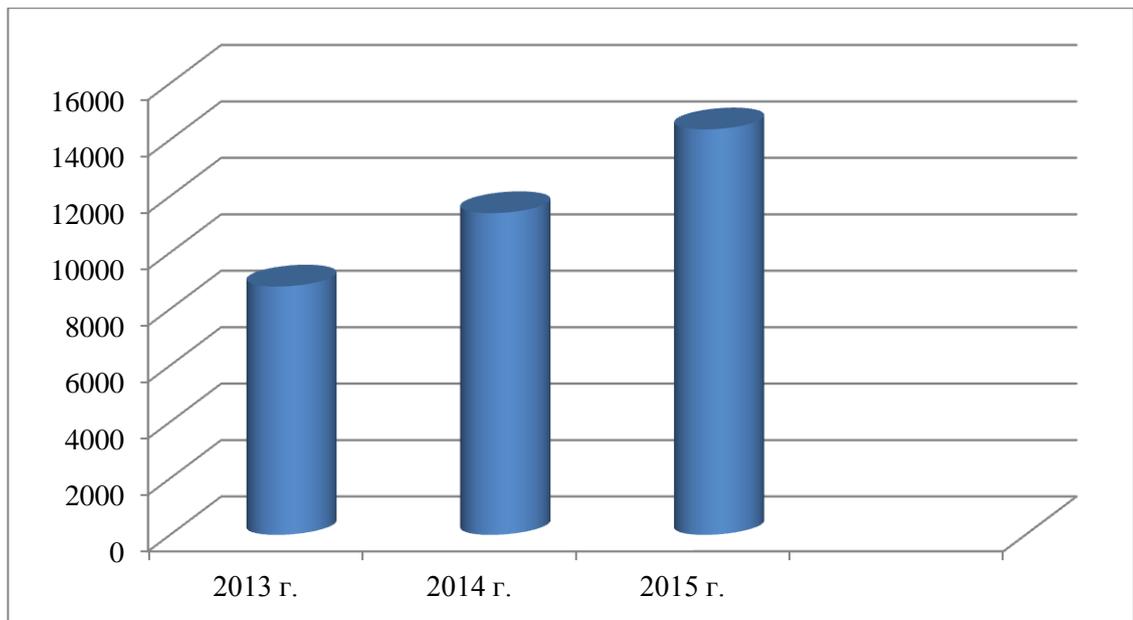
В-третьих, намечается определенная стабильность численности наемных работников и рост заработной платы – в 2014 г. рост заработной платы по сравнению с 2013 г. составил 129,4 %, в 2015 г. по сравнению с 2014 г. 126 % (рис. 4, 5).



**Рис. 4. Динамика численности работников, чел.<sup>4</sup>**

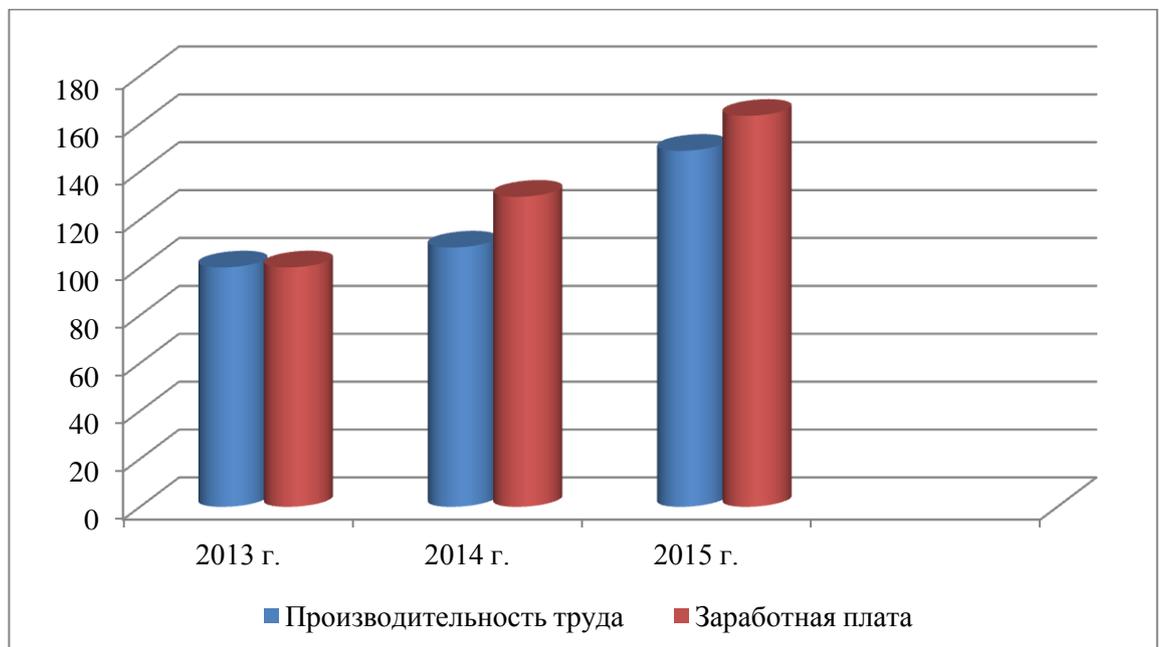
<sup>3</sup> Рисунок построен автором по данным, полученным в процессе исследования

<sup>4</sup> То же



**Рис. 5. Динамика заработной платы, руб./чел.<sup>5</sup>**

В-четвертых, рост производительности труда в анализируемом периоде превышал рост заработной платы, но при сравнении с уровнем 2013 г. наблюдается иная ситуация – заработная плата выросла в большей степени, чем производительность труда (рис. 6).



**Рис. 6. Динамика темпов роста производительности труда и заработной платы, проценты<sup>6</sup>**

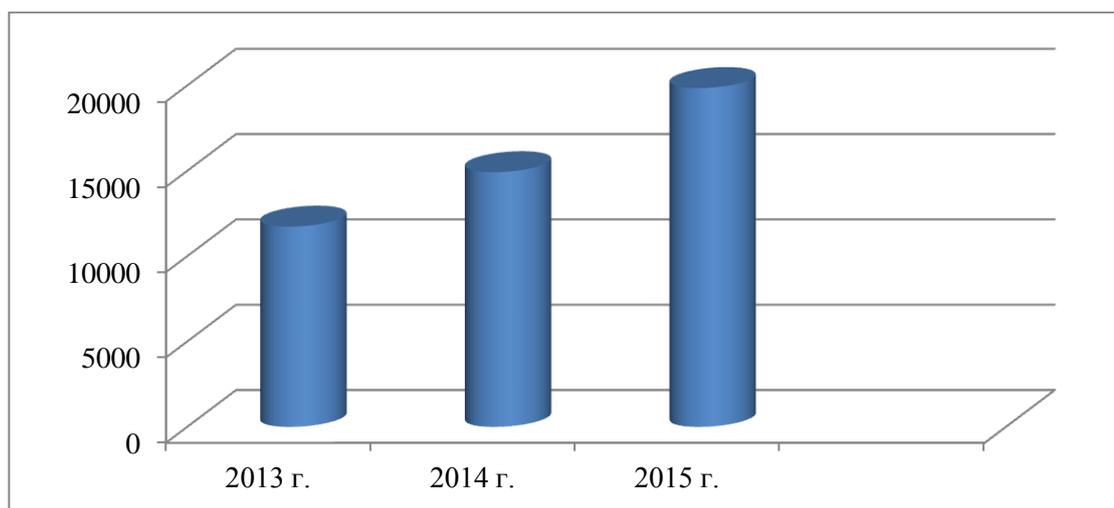
<sup>5</sup> Рисунок построен автором по данным, полученным в процессе исследования

<sup>6</sup> То же

Следует отметить, что 2014 г. был более удачным, чем 2015 г. В 2015 г. при росте доходов по сравнению с 2014 г. на 37,3 % наблюдался рост расходов на 47,2%, поэтому финансовый результат был ниже, чем в 2014 г.

Основной причиной снижения прибыли является рост цен на сырье, материалы, автомобильное топливо и электроэнергию.

Динамика материальных затрат отражена на рис. 7.



**Рис. 7. Динамика материальных затрат, тыс. руб.<sup>7</sup>**

Рассчитаем показатель материалоотдачи (табл. 2). В 2014 г. материальные затраты выросли большими темпами, чем доходы индивидуального предпринимателя, поэтому материалоотдача уменьшилась по сравнению с уровнем 2013 г. – отрицательный фактор.

**Таблица 2**

**Материалоотдача строительных работ в ИП Дьяк Наталья Сергеевна<sup>8</sup>**

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Темп роста к предыдущему году, %	
				2014 г.	2015 г.
1. Материальные затраты, тыс.руб.	11736,0	14926,0	19855	127,2	133,0

<sup>7</sup> Рисунок построен автором по данным, полученным в процессе исследования

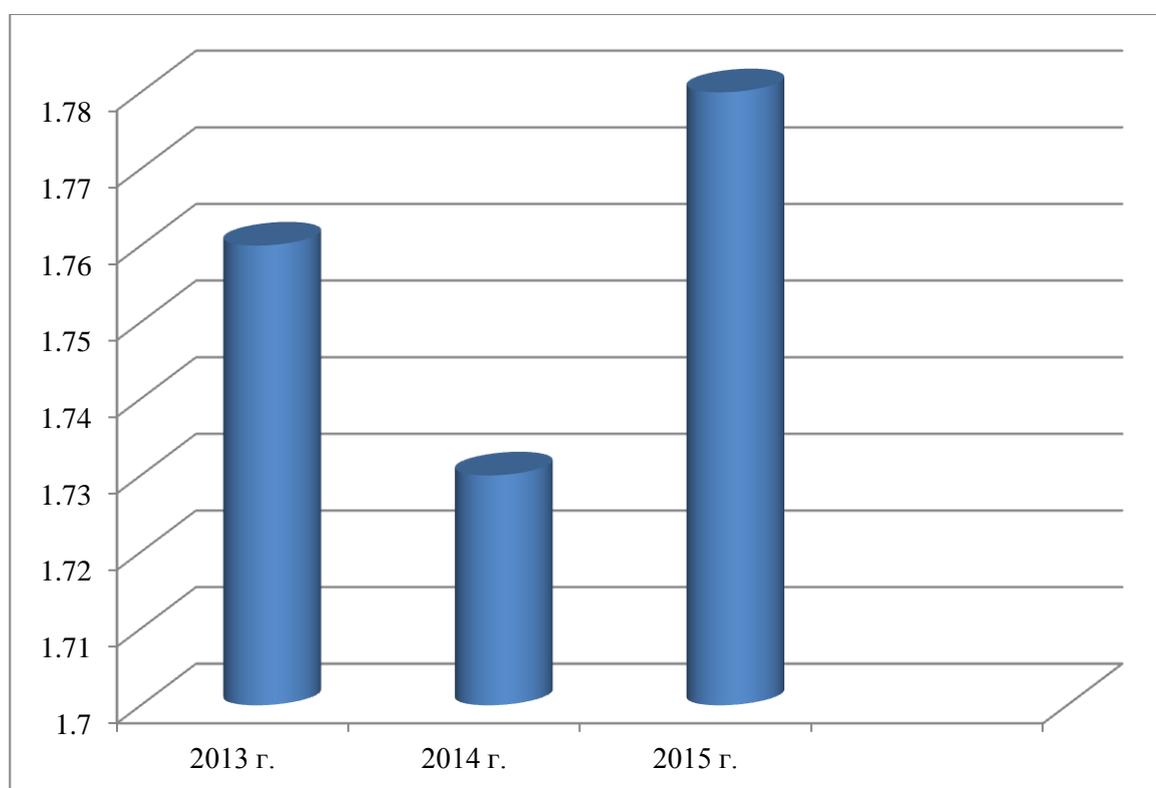
<sup>8</sup> Таблица составлена автором по данным, полученным в процессе исследования

**Продолжение таблицы 2**

2. Доход, тыс. руб.	20640,0	25790,0	35410	124,9	137,3
3. Материалоотдача, руб./руб. (с.2/с.1)	1,76	1,73	1,78	98,3	102,9

В 2015 г. рост доходов превысил рост материальных затрат, поэтому материалоотдача увеличилась – положительный фактор.

Динамика показателя материалоотдачи отражена на рис.8.



**Рис. 8. Динамика материалоотдачи, руб./руб.<sup>9</sup>**

К числу экономических показателей, характеризующих деловую активность предпринимательской деятельности, а в нашем случае и эффективность строительной работы, относят также и показатели эффективности производства:

- экономический эффект (соотношение доходов и расходов);

<sup>9</sup> Рисунок построен автором по данным, полученным в процессе исследования

- фондоотдача;
- фондоемкость;
- фондовооруженность труда;
- рентабельность производства.

Поскольку фондоемкость – это показатель обратный фондоотдаче, рассчитывать его вместе с показателем фондоотдачи не имеет смысла.

Результаты расчета и анализа показателей эффективности производства отразим в табл. 3.

Данные табл. 3 позволяют в характеристике эффективности строительной деятельности ИП Дьяк Наталья Сергеевна выделить отрицательные и положительные стороны.

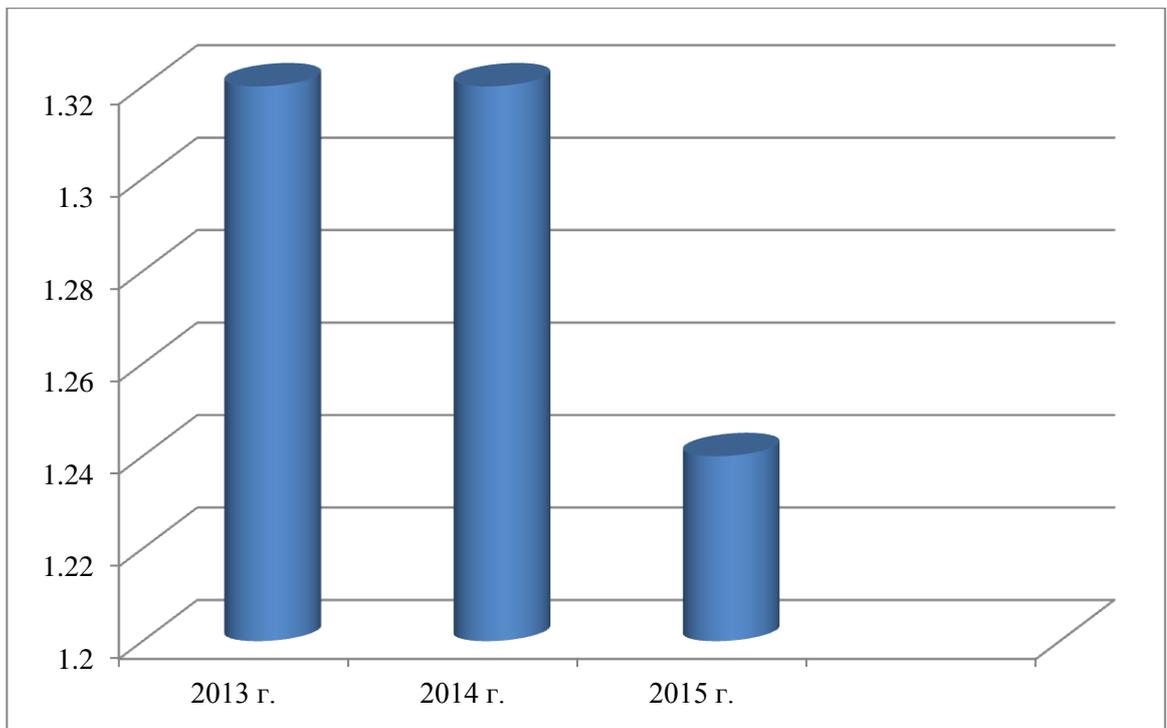
**Таблица 3**

**Анализ показателей эффективности строительных работ<sup>10</sup>**

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Темп роста к предыдущему году, %	
				2014 г.	2015 г.
Экономический эффект, руб./руб.	1,32	1,32	1,24	100,0	93,9
Фондоотдача, руб./руб.	2,92	3,34	4,52	114,4	135,5
Фондовооруженность, тыс.руб./чел.	272,30	257,70	261,20	94,6	101,4
Рентабельность работ, процент	18,0	18,4	13,0	102,2	70,7

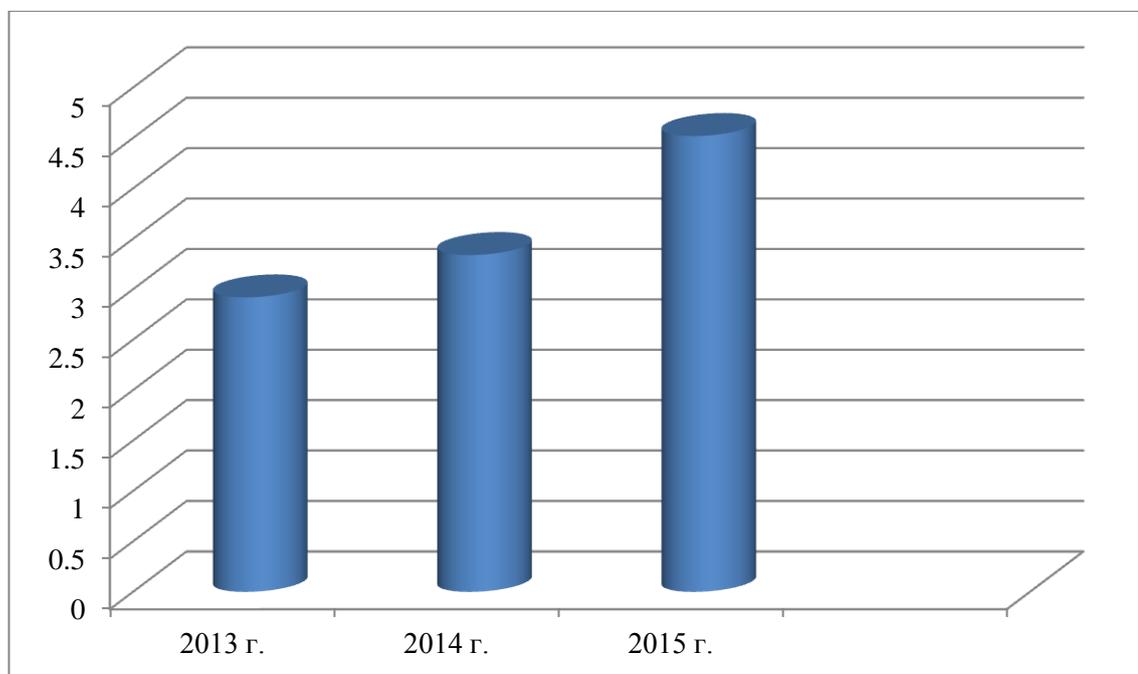
Прежде всего, отмечаем, что экономический эффект больше единицы (положительный фактор), но в 2015 г. появилась тенденция к снижению (отрицательный фактор) (рис. 9).

<sup>10</sup>Таблица составлена автором по данным, полученным в процессе исследования



**Рис. 9. Динамика экономического эффекта, руб./руб.<sup>11</sup>**

У показателя фондоотдачи наблюдался стабильный рост – положительный фактор (рис. 10).

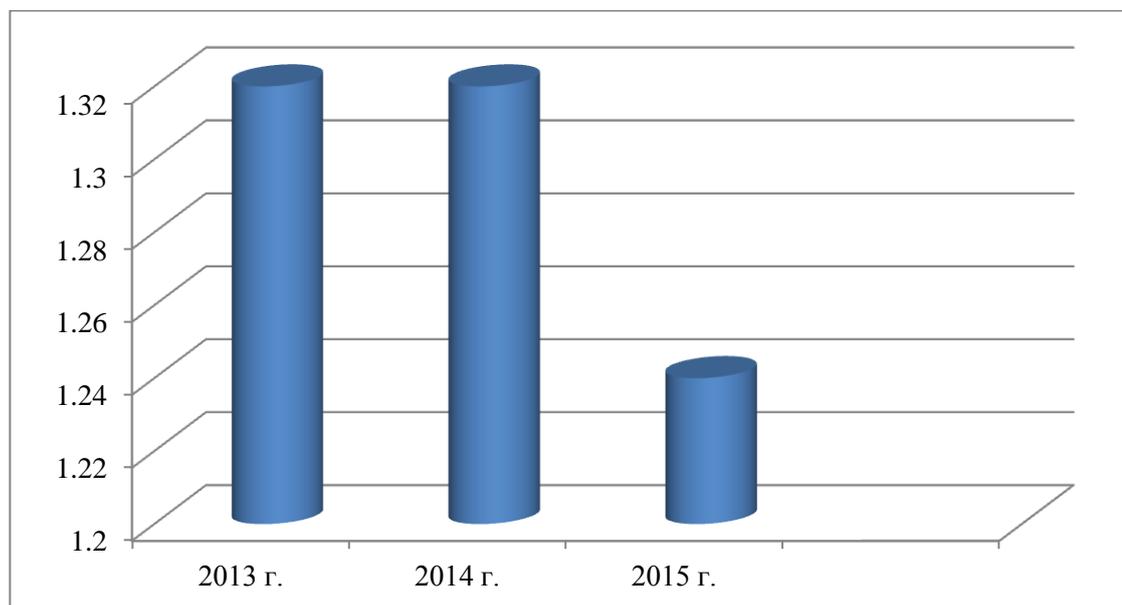


**Рис. 10. Динамика фондоотдачи, руб./руб.<sup>12</sup>**

<sup>11</sup> Рисунок построен автором по данным, полученным в процессе исследования

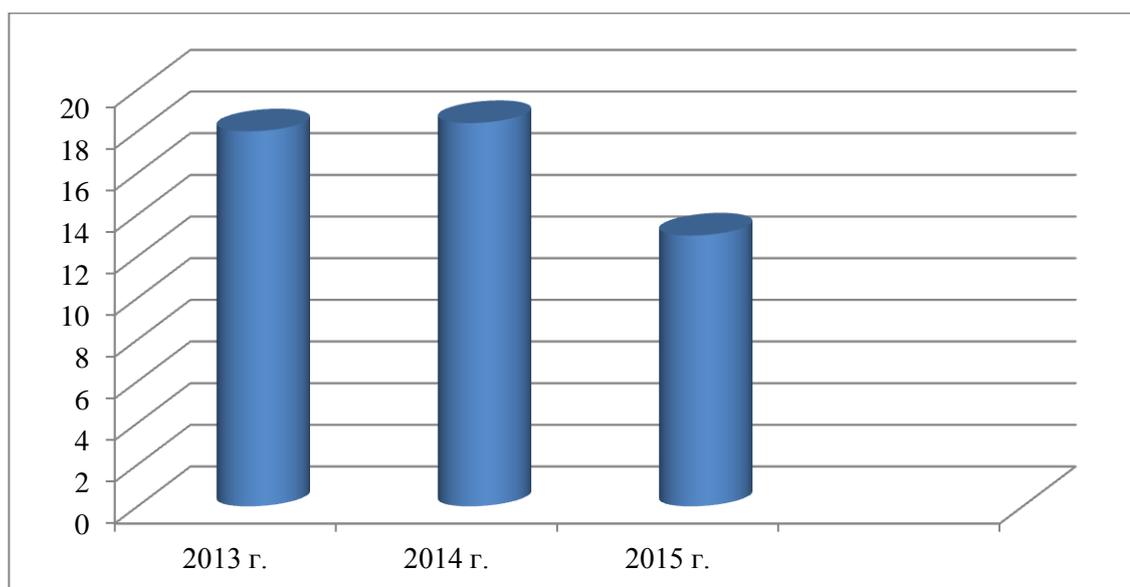
<sup>12</sup> То же

По показателю фондовооруженности отмечаем, что в 2015 г. произошли положительные изменения, но его размер остается ниже, чем в 2013 г. – отрицательный фактор (рис. 11).



**Рис. 11. Динамика фондовооруженности, тыс.руб./чел.<sup>13</sup>**

Снижение рентабельности работ в 2015 г. также является подтверждением снижения эффективности строительного бизнеса в целом (рис. 12).



**Рис. 12. Динамика экономического эффекта, руб./руб.<sup>14</sup>**

<sup>13</sup> Рисунок построен автором по данным, полученным в процессе исследования

<sup>14</sup> То же

Итак, в целом строительный бизнес, который ведет ИП Дьяк Наталья Сергеевна, является прибыльным.

Но динамика таких показателей как прибыль, рентабельность работ и экономический эффект указывают на снижение его эффективности в 2015 г. Одной из причин снижения эффективности бизнеса могут быть недостатки в его планировании.

Рассмотрим далее, как организован процесс планирования у нашего объекта исследования.

## **2.2 Оценка существующей системы планирования**

Как показало изучение специальной литературы по вопросам планирования деятельности малого бизнеса, большинство индивидуальных предпринимателей игнорируют такой вид управленческой деятельности, как «система планирования».

Рассмотрим процесс планирования ИП Дьяк Наталья Сергеевна. У нашего объекта исследования специфическая отрасль деятельности – строительство. Поэтому непосредственно «техническое планирование» деятельности существует. Ответственным за составление и согласование проектно-сметной документации с заказчиками и подрядчиками является сам предприниматель или руководитель производственно-технического отдела.

Планирование производственно-хозяйственной деятельности ИП Дьяк Наталья Сергеевна можно охарактеризовать как «реактивное». Другими словами как реакцию на полученный в соответствии с договором заказ на выполнение определенных работ. Необходимо отметить, что предприниматель зарекомендовала себя на рынке строительных услуг как надежный партнер, что способствовало получению крупных заказов и, соответственно, успешной деятельности. Так, с 2007 по 2011 год ИП Дьяк Наталья Сергеевна заключала договора с организациями и частными лицами города Туапсе, такие как: ООО «РН-Туапсинский НПЗ», ОАО «НК Роснефть» - возведение опорных

железобетонных стен, МБОУ Гимназия №1 города Туапсе – строительство Роснефть классов, кафе «Приморское» - строительство третьего этажа, строительство офиса ООО «ЛИК». В основном ИП Дьяк Наталья Сергеевна является подрядчиком у крупных заказчиков, осуществляющих строительство на территории Краснодарского края и Ростовской области. Рассмотрим процесс планирования ИП Дьяк Наталья Сергеевна на конкретном примере.

В 2011 г. был заключен долгосрочный контракт с бизнесменом из Ростова-на-Дону на строительство коттеджа в Туапсинском районе.

Планирование строительных работ начинаем с ознакомлением межевого и технического плана участка, осмотром строительной площадки, рельефа местности, геодезическое расположение объекта, схемой расположения высотных отметок, определяющие границы участка по координатам. Изучив данную документацию, приходим к заключению, что участок находится в ущелье, коэффициент уплотнения грунта 0,91, сейсмические нагрузки возможны до 7 баллов, участок имеет грунтовые воды.

Дальнейший этап планирования ИП Дьяк Наталья Сергеевна это составление расчетов и проектов, с целью учесть данную особенность участка и свести к минимуму риски разрушения сооружения при природных катаклизмах. Производятся расчеты, создается проект по строительству подпорных стен для предотвращения образования оползней на территории, путем инженерных расчетов и выполняется армирование подпорных стен арматурными стержнями, разного сечения в соответствии с ГОСТ, где арматура делиться на рабочую и распределительную. Предположим, что необходимо возвести подпорную стену длиной 88 метров и высотой 2,8 метров. Соответственно после выполнения расчетов нагрузки и давления грунта на опорную стену, проведя нивелирование высотных отметки, изучив ценовую политику рынка материалов, можно рассчитать и составить сметную документацию. На данный вид работ из штата выделена бригада бетонщиков, с руководителем производственного технического отдела. Для выборки и вывоза грунта привлекли строительную технику и специалистов сторонней организации.

Виды работ для возведения подпорной стены представлены в табл. 4.

**Таблица 4**

**Планирование стоимости работ для возведения подпорной стены  
(руб.)<sup>15</sup>**

Наименование работ	Ед.из	Кол-во	Стоимость	Сумма, руб.
Выборка грунта и вывоз грунта при помощи экскаватора и КАМАЗа	м <sup>3</sup>	454,62	350,00р.	159 117
Подготовка основания гравием фракция 40*70мм с уплотнением	м <sup>2</sup>	315	150,00р.	47 250
Монтаж опалубки и армирование основания плиты	м <sup>2</sup>	264	810,00р.	213 840
Заливка основания плиты забора бетоном В-22,5wk с использованием вибратора	м <sup>3</sup>	105,6	850,00р.	89 760
Армирование стены	м <sup>2</sup>	246,4	810,00р.	199 584
Монтаж опалубки стены	м/п	88,2	520,00р.	45 864
Заливка стены забора бетоном В-22,5wk с использованием вибратора	м <sup>3</sup>	98,56	850,00р.	83 776
Устройство температурных швов в контрфорсной опорной стене уголкового типа	м/п	42	380,00р.	15 960
Наименование материала	Ед.из	Кол-во	Стоимость	Сумма
Арматура d-16 А3	тонна	6,8	31 000,00р.	210 800
Арматура d-12 А3	тонна	18,69	31 000,00р.	579 390
Арматура d-8 А1	тонна	2,37	31 000,00р.	73 470
Проволока вязальная	тонна	2,21	38 000,00р.	83 980
Бетон класса. В 22,5 WK	м <sup>3</sup>	128,93	4 450,00р.	573 738
Доска обрезная 30 мм	м <sup>3</sup>	22,8	8 500,00р.	193 800
Электроды	кг	25	120,00р.	3 000
Брус 100*100 мм	м <sup>3</sup>	6,8	8 500,00р.	57 800
Гвозди 100мм	кг	200	75,00р.	15 000
Саморезы по дереву 150мм	шт.	300	2,10р.	630,00р.
<b>Итого сумма работ и материала</b>				<b>2 646 759,50р.</b>

<sup>15</sup> Таблица составлена автором по данным, полученным в процессе исследования

После согласования и подтверждения с заказчиком сумма по локальной смете поступает на расчетный счет ИП Дьяк Наталья Сергеевна.

Распишем дальнейшие затраты и составим табл. 5 по доходам и расходам.

**Таблица 5**

**Дальнейшие затраты по доходам и расходам и доходам<sup>16</sup>**

Сметная стоимость	2 646 759,50р.
Строительные работы	855 151,00р.
Оборудование	0,00р.
Прочие работы	99 151,00р.
Нормативная трудоемкость 6 чел.	1152 чел/час
Средства на оплату труда	120 003,84р.
Затраты на мат-л	1 391 608,00р.
Накладные расходы 6%	158 805,57р.
Премиальные	81 722,51р.
Сметная прибыль	817 225,00р.

При хорошем планировании работ руководитель производственно-технического отдела сэкономил денежных средств на материале и работе сторонней организации, сократив временной промежуток выполнения объема тем самым заработали бригаде бетонщиков бонус в виде премиальных на сумму 81 722,51 руб., что составило 10% от прибыли 817 225 руб. ИП Дьяк Наталья Сергеевна.

На следующем этапе необходимо рассчитать и составить сметную документацию дренажных работ (табл. 6). Цель работ: не допустить подтопление участка.

Достигается отведением грунтовых вод и монтажом дренажной системы, путем вывоза глинистого местного грунта с территории и созданием основания при помощи распределения щебенистого материала разной фракции, созданием песчаной «подушки» под дренажные трубы, укладкой перфорированных, в верхней части труб, с нивелировкой отметок, сохраняя необходимые наклоны, для лучшей работы дренажной системы и по всей площади производится обратная засыпка щебнем.

<sup>16</sup> Таблица составлена автором по данным, полученным в процессе исследования

Таблица 6

Сметная документация дренажных работ<sup>17</sup>

Наименование работ	Ед. из.	Кол-во	Стоимость	Сумма
Выборка и вывоз грунта при помощи экскаватора и КАМАЗа	м <sup>3</sup>	3450	870,00р.	3 001 500р.
Нивелировка уклонов дренажных труб	м/п	1246,8	45,00р.	56 106р.
Засыпка отсевом при помощи экскаватора	м <sup>3</sup>	4500	450,00р.	2 025 000р.
Изготовление-перфорирование трубы	м/п	4600	320,00р.	1 472 000р.
Укладка дренажных труб	м/п	4600	300,00р.	1 380 000р.
Обратная засыпка щебнем при помощи экскаватора	м <sup>3</sup>	5350	450,00р.	2 407500р.
Укладка геотекстильной ткани	м/п	4680	55,00р.	4 735р.
Монтаж дренажных колодцев	шт.	12	1750,00р.	21 000р.
Наименование материала	Ед. из.	Кол-во	Стоимость	Сумма
Труба дренажная РЕНАУ	м/п	4700	428,00р.	2 011 600,00р.
Тройник РЕНАУ	шт.	110	380,00р.	41 800,00р.
Отвод угол 90° РЕНАУ	шт.	180	520,00р.	93 600,00р.
Муфта	шт.	60	142,00р.	8 520,00р.
Угол 45° РЕНАУ	шт.	140	245,00р.	34 300,00р.
Заглушка	шт.	380	185,00р.	70 300,00р.
Доставка сыпучих материалов (гравий, отсев) Камаз	рейс	22	2 800,00р.	61 600,00р.
Доставка материала (2-х тоник)	рейс	3	1 300,00р.	3 900,00р.
Сверло перовое d=12мм	шт.	35	125,00р.	4 375,00р.
Смазка	шт.	5	110,00р.	550,00р.

<sup>17</sup> Таблица составлена автором по данным, полученным в процессе исследования

**Продолжение таблицы 6**

Гравий фракция 70-120мм	м <sup>3</sup>	5350	980,00р.	5 243 000,00р.
Отсев	м <sup>3</sup>	4500	930,00р.	4 185 000,00р.
Геотекстильная ткань	м <sup>2</sup>	4680	55,00р.	257 400,00р.
Итого сумма работ и материала				22 383 786р.

После согласования и подтверждения с заказчиком, сумма по локальной смете, поступает на расчетный счет ИП Дьяк Наталья Сергеевна.

Распишем дальнейшие затраты и составим табл. 7 по доходам и расходам.

**Таблица 7****Дальнейшие затраты по доходам и расходам и доходам<sup>18</sup>**

Сметная стоимость	22 636 451,00р.
Строительные работы	3 186 506,00р.
Оборудование	0,00р.
Прочие работы (сторонняя организация)	5 434 000,00р.
Нормативная трудоемкость 7 чел. 48 раб.дн.	2688 чел/час
Средства на оплату труда	210 013,44р.
Затраты на мат-л	8 462 350,45р.
Накладные расходы 6%	1 358 187,06р.
Премиальные бригаде	250 000,00р.
Сметная прибыль	7 171 900,05р.

При хорошем планировании работ руководитель производственно-технического отдела сэкономил денежных средств на материале и работе сторонней организации, сократив временной промежуток выполнения объема, тем самым бригада производственного отдела заработала бонус в виде премиальных на сумму 250 000руб., от прибыли 7 171 900руб. ИП Дьяк Наталья Сергеевна.

Далее по проекту приступили к строительству двухэтажного дома, с учётом сложности территории участка, строительство уличного бассейна и т.д.

Проведенные расчеты позволили составить общий перечень необходимых строительных работ на данном объекте (табл. 8).

<sup>18</sup> Таблица составлена автором по данным, полученным в процессе исследования

Таблица 8

**Содержание и стоимость работ по строительству коттеджа согласно смете проекта<sup>19</sup>**

Документ	Виды работ	Подрядчик	Сумма по смете
Смета	Строительство двухэтажного дома	Дьяк Н. С.	25 649 731,76
Смета	Отделочные работы	Дьяк Н. С.	5 649 731,76
Смета	Отделка фасада	Дьяк Н. С.	12 000 000,00
Смета	Монтаж дренажной системы	Дьяк Н. С.	22 383 786,00
Смета	Система водослива дождевой воды	Дьяк Н. С.	250 000,00
Смета	Электрика (освещение территории, проводка в доме)	Дьяк Н. С.	895 600,00
Смета	Разборка и вывоз грунта под новое строение	Дьяк Н. С.	2 533 200,00
Смета	Отсыпка черноземом территории конюшни	Дьяк Н. С.	1 250 000,00
Смета	Установка биоочистки сточных вод	Дьяк Н. С.	835 000,00
Смета	Фасадные работы основного дома	Дьяк Н. С.	11 470 000,00
Смета	Устройство бетонной чаши уличного бассейна	Дьяк Н. С.	6 027 000,00
Смета	Установка забора в месте земляных работ	Дьяк Н. С.	7 241 800,00
Смета	Строительство дома охраны	Дьяк Н. С.	4 206 500,00
Смета	Отделка фасада дома охраны	Дьяк Н. С.	2 533 840,00
Смета	Оборудование и облицовка бассейна фирмой Limpitpools	Дьяк Н. С.	6 845 200,00

<sup>19</sup>Таблица составлена автором по данным, полученным в процессе исследования

**Продолжение таблицы 8**

Смета	Железобетонные опорные стены	Дьяк Н. С.	10 950 000,00
Смета	Озеленение территории	Дьяк Н. С.	4 500 000,00
Смета	Создание резервуарного бака системы пожаротушения	Дьяк Н. С.	985 300,00
Смета	Монтаж уличного пожаротушения	Дьяк Н. С.	1 320 500,00
Смета	Деревянные изделия (ограждения, перила, ворота, двери)	Дьяк Н. С.	3 444 000,00
Смета	Очистные сооружения	Дьяк Н. С.	625 300,00
Смета	Система приточно-вытяжной системы	Дьяк Н. С.	950 000,00
Смета	Заказ экспертизы земельного участка под вертолетную площадку	Дьяк Н. С.	450 000,00
Смета	Построение монолитно-бетонной вертолётной площадки с бурением 16 свай	Дьяк Н. С.	6 200 000,00
Всего по смете			130 005 703,52

Заказчик выбрал Индивидуального предпринимателя Дьяк Наталья Сергеевна в качестве подрядчика по рекомендации партнеров по бизнесу. Его привлекло качество используемых строительных материалов, сроки строительства, возможность отсрочки платежей и расчет наличными деньгами.

Для подрядчика такие долгосрочные заказы, с одной стороны, определенная гарантия занятости, с другой стороны, зависимость от заказчика - интерактивное планирование, построенное на предложении.

На перечисленные выше виды работ был заключен договор подряда со следующими условиями.

Гражданин РФ, именуемый в дальнейшем Заказчик, с одной стороны и

Индивидуальный предприниматель Дьяк Наталья Сергеевна, именуемый в дальнейшем Исполнитель, действующий на основании свидетельства, с другой стороны, вместе именуемые стороны, заключили настоящий договор о нижеследующем.

Исполнитель обязуется своими силами и механизмами выполнить работы в соответствии с утвержденной документацией: дизайн проект, разделы рабочего проекта, или исполнительные схемы, эскизы, спецификации, утвержденные Заказчиком.

Передать в собственность Заказчика результат Работ, а Заказчик обязуется принять и оплатить выполненные Работы в порядке и на условиях предусмотренных договором.

Наименование, объём, стоимость Работ и иные условия выполнения Работ указаны в сметной документации, а также утверждается сторонами график работ, согласованный сторонами.

Датой начала работ является совокупность нижеперечисленных условий:

- подписание сторонами настоящего договора-подряда;
- подписание сторонами акта приема-передачи строительной площади;
- поступление на расчетный счет Исполнителя авансового платежа.

Дата окончания работ 31 декабря 2015 года, при условии своевременного финансирования, а также организованности субподрядных организаций, нанятых Заказчиком; своевременной поставки материала на объект, приобретенного Заказчиком.

В случае, если в ходе выполнения работ возникает необходимость внести отдельные изменения в сроки выполнения работ, то изменения должны оформляться Дополнительным соглашениями, подписанными обеими сторонами.

Заказчик обязан:

- предоставлять Исполнителю всю информацию (разделы рабочего проекта или исполнительные схемы, сведения, документы, корректировки и т.д.), а так же полномочия необходимые для выполнения им своих обязательств

по Договору, в соответствии с письменными и устными запросами Руководителя проекта;

- до начала выполнения работ передать Исполнителю всю утвержденную исполнительную документацию, необходимую для выполнения работ;

- принимать работы (этапы работ) путем подписания акта выполненных работ в срок не позднее 2 (два) рабочих дня с даты получения акта выполненных работ (этапов работ);

- оплачивать в установленном Договором порядке стоимость работ и иных расходов, предусмотренных настоящим договором и дополнительными соглашениями к нему;

- информировать Исполнителя о недостатках выполненных Работ путем записи в журнал производства работ;

- обеспечить выполнение принятых решений еженедельных производственных совещаний со всеми подрядными организациями;

- обеспечить Исполнителя электроэнергией и водой на период выполнения работ по Договору.

Исполнитель вправе:

- требовать от Заказчика необходимые сведения и исполнительную документацию, снимать копии предоставленных Заказчиком документов в целях исполнения обязательств по Договору;

- в любой момент заменять Руководителя проекта и сотрудников на других с равноценной профессиональной квалификацией;

- при необходимости привлекать третьих лиц для выполнения работ или части работ по Договору без согласования с Заказчиком;

- давать указания Сотрудникам, находящимся на территории Заказчика, по вопросам, связанным с выполнением работ;

- не приступать к выполнению работ, а начатые работы приостановить в случаях, когда нарушение Заказчиком своих обязанностей по Договору (не предоставление исполнительной документации, нарушение сроков и порядка оплаты работ и т.д.), препятствует исполнению Договора Исполнителем. При

этом сроки выполнения работ отодвигаются на период устранения Заказчиком недостатков;

- выполнить работы досрочно;
- отказаться от исполнения Договора в случае, если выполнение требований Заказчика угрожает жизни или здоровью Сотрудников или противоречит законодательству РФ, а также в случае невыполнения Заказчиком своих обязательств по Договору;
- выполнять Работы в соответствии с исполнительной документацией качественно и в установленные Договором сроки;
- назначить Руководителя проекта и представить его Заказчику [1, с. 76].

Цена и порядок расчетов.

Цена проекта по смете составляет 130 005 703руб.52коп. (сто тридцать миллионов пять тысяч семьсот три) рубля 52 копейки (приложение № 1 к договору).

Цена, выполняемых по Договору, и иные подлежащие оплате Заказчиком расходы указаны в Смете (приложение № 1 к Договору) в рублях РФ.

Необходимо учитывать, что в данные расчеты, а точнее в Смету (приложение № 1 к Договору) составлены без учета потребления электроэнергии и дизельного топлива.

Заказчик осуществляет оплату стоимости работ и иных расходов в рублях РФ платежными поручениями на расчетный счет Исполнителя или наличными средствами, на основании выставленного Исполнителем счета.

Работы считаются оплаченными после последнего поступления денежных средств [2, с. 146].

Основанием для осуществления окончательного расчёта является подписанный сторонами акт приема-передачи выполненных работ.

Таким образом, данный договор выполнял еще и функцию пятилетнего плана ИП Дьяк Наталья Сергеевна.

Среднесрочное планирование текущей хозяйственной и финансовой деятельности, не говоря уже о стратегическом планировании, у

индивидуального предпринимателя практически отсутствует.

Отправной точкой планирования деятельности являются заключенные на следующий финансовый год договора подряда и субподряда на те или иные виды строительных работ.

Как уже было отмечено выше, в основном это договора на ландшафтные работы, на внутренние отделочные и фасадные работы, а также на электромонтажные работы.

Документ под названием «План работы на год» не составляется. Но под заключенные договора формируется штатное расписание на следующий финансовый год, т.е. отдельные элементы кадрового планирования в менеджменте индивидуального предпринимателя имеются.

Если в первый года деятельности такое положение дел в управлении бизнесом допустимо, то для дальнейшего успешного развития, нет.

Поскольку штатное расписание не предусматривает ставку экономиста, то на наш взгляд функции экономиста по планированию и анализу должен выполнять руководитель, т.е. сам предприниматель.

Изучение представленной ИП Дьяк Наталья Сергеевна производственной и организационно-распорядительной документации, показало, что организация процесса планирования предпринимательской деятельности у индивидуального предпринимателя неэффективна.

В основу системы планирования положено формирование проектно-сметной документации на объекты строительства и формирование штата работников под заключенные договора подряда.

**Выводы по главе.** Подведем общие итоги по результатам оценки существующей системы планирования ИП Дьяк Наталья Сергеевна за 2013-2015 гг.:

- намечена цель производства в соответствии с поступившим долгосрочным заказом;
- текущие планы рассчитаны на несколько лет вперед;
- определен общий порядок в достижении намеченных целей (получить

максимальную прибыль за данный период, высокое качество выполненных работ) с конечной целью – сдачей готовых объектов в эксплуатацию;

– динамика показателей прибыли, рентабельности и экономического эффекта в 2015г. показала снижение эффективности строительного бизнеса;

– для повышения эффективности бизнеса необходимо совершенствовать процесс планирования предпринимательской деятельности. Цель- увеличение масштабов производства.

Характерной чертой дальнейшего планирования в строительной организации является наличие системы планов, в зависимости от заключенных контрактов, рассчитанных на различные периоды продолжительности и охватывающие строительное производство в различных масштабах.

Необходимо четко проанализировать свою деятельность и подобрать несколько вариантов подхода к планированию.

## Глава 3 Предложения по совершенствованию системы планирования

### ИП Дьяк Наталья Сергеевна

Итоги 2015 г. показали, что дальнейшее развитие строительного бизнеса ИП Дьяк Наталья Сергеевна при достигнутых результатах затруднительно.

На рынке строительного бизнеса Туапсинского района резко усилилась конкуренция. Очень сложно стало получать долгосрочные заказы на объекты строительства, имея статус индивидуального предпринимателя. Малый бизнес постепенно вытесняют крупные компании, имеющие соответствующую производственно-техническую базу и высококвалифицированный персонал.

На рынке поставщиков материалов ситуация тоже усложняется – более крупные компании постепенно вытесняют небольшие организации.

В 2015 г. ИП Дьяк Наталья Сергеевна был выполнен заказ одного частного лица из Ростовской области. По результатам работы получили очень хорошие рекомендации и предложение от директора АЗС Газпрома на участие в тендере, в строительстве одной автозаправочной станции на территории Ростовской области.

Общая стоимость работ по данному заказу составляет 320 млн.руб. Срок окончания работ – IV квартал 2018 года.

Для выполнения такого заказа ИП Дьяк Наталья Сергеевна необходимы:

– во-первых, дополнительные ресурсы– материальные, трудовые и информационные;

– во-вторых, внесение корректив в планирование деятельности.

Исходя из сложившейся ситуации с участием процедур закупок, система предприятия рационально может функционировать только в виде набора вариантов планов. Наиболее вероятными, по результатам тендера, является следующие сценарии предприятия:

1. Выигрываем тендер;
2. Проигрываем тендер.

Рассмотрим **первый вариант** сценария - это выигрыш тендерного

участия.

Если Индивидуальный предприниматель Дьяк Наталья Сергеевна выигрывает тендер, то первым условием заказчика это смена налогового статуса с индивидуального предпринимателя на юридическое лицо – общество с ограниченной ответственностью.

Создается строительная фирма ООО «СДС-Строй». Для создания юридического лица в форме общества с ограниченной ответственностью необходим минимальный уставной капитал в размере 10000 рублей с учредителем в единственном лице.

Устав должен содержать:

- наименование юридического лица;
- место нахождения юридического лица
- порядок управления деятельностью юридического лица;
- предмет и цели деятельности юридического лица.

Расходы на открытие ООО:

- госпошлина за регистрацию – 4 тыс. руб.;
- услуги юристов на подготовку документов – 8 тыс. руб.;
- нотариальное заверение заявления по форме Р11001 – 1,5 тыс. руб.;
- аренда помещения (офиса) в городе Ростов-на-Дону – 120 тыс. руб.

ежемесячно.

Распишем систему планирования ООО «СДС-Строй».

Прежде всего, необходимо ввести в организационную структуру следующие изменения:

- выделить из производственного отдела в отдельную структуру строительный участок во главе с прорабом;
- в штат производственного отдела добавить должности инженера-сметчика и инженера-проектировщика;
- создать финансово-экономическую службу, т.е. ввести в штат дополнительно минимум две единицы – начальника финансово-экономической службы и экономиста.

Для выполнения строительных работ необходимо приобрести автомобили: КАМАЗ и автомобиль грузоподъемностью 3-3,5 т для перевозки малогабаритных грузов, экскаваторы среднего и крупного размера.

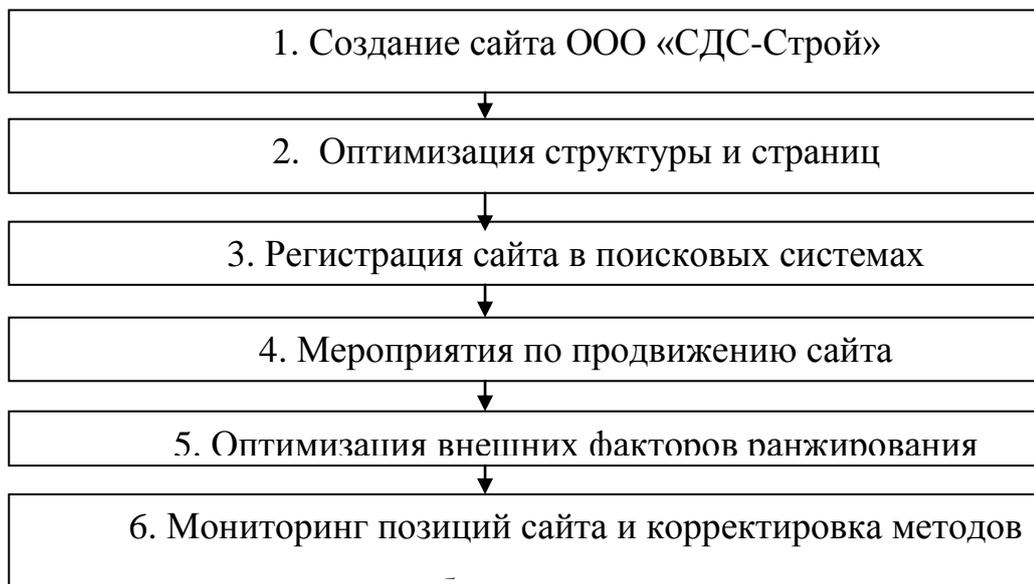
Финансово-экономическая служба необходима для осуществления, прежде всего, бизнес-планирования. Кроме того, в ее функции могут быть включены и маркетинговые исследования рынка.

Для ведения бухгалтерского учета необходимо приобрести программу с «1С: Предприятие» версии 8.3. Стоимость программы с дальнейшим сопровождением 5 тыс. руб.

В целях повышения эффективности деятельности производственного отдела необходимо приобрести программы «AutoCAD» и «ArhiCAD». Это уже специализированные проектные программы, имеющие достаточно высокую стоимость. Стоимость программы «AutoCAD» и «ArhiCAD» версии 2016 г. колеблется на рынке информационных услуг от 82500 (за годовую лицензию) до 158000 руб. (за 3-х летнюю лицензию). Однако сейчас появилась российская версия этих программ – «NanoCAD», стоимость которой на рынке на порядок ниже – 12-25 тыс. руб.

Еще один немаловажный фактор на рынке – создание сайта. Это ряд специфических мероприятий, которые сделают сайт фирмы соответствующим требованиям, предъявляемым поисковыми системами к ресурсам в сети. По статистике, 80 % пользователей Интернет приходят через поисковые системы, 55 % всех покупок осуществляется на сайтах, найденных через поисковые системы, а большинство пользователей просматривают лишь одну страницу результатов поиска. Поэтому очень важно, чтобы сайт легко находился в поисковых системах по ключевым запросам. В свою очередь это означает, что сайт должен быть оптимизирован под алгоритмы поисковых систем [10, с. 42-48]. Система продвижения сайта ООО «СДС-Строй» будет включать в себя этапы, отраженные на рис. 13. Одним из важнейших факторов эффективного использования Интернет-маркетинга для фирмы является оптимизация внешних факторов ранжирования страниц нового сайта.

Сущность этого процесса заключается в том, что любая поисковая система придерживается определенных принципов при ранжировании (распределении позиций) результатов поиска, следовательно, необходимо максимально точно подстраивать сайт предприятия под требования поисковой системы. Прежде всего, необходимо оценить стоимость создания корпоративного сайта.



**Рис.13. Этапы продвижения сайта ООО «СДС-Строй»<sup>20</sup>**

Смета затрат на Интернет-маркетинг ООО «СДС-Строй» представлена в табл. 9.

**Таблица 9**

**Смета затрат, руб.<sup>21</sup>**

Наименование услуги	Цена
Разработка графического дизайна	7000
Создание структуры	1200
Установка созданного сайта на популярный движок phpNuke, работающий в связке php+MySQL	2500
Подготовка текстовой информации для публикации в Сети	2100
Подготовка графической информации для размещения в Сети	1500

<sup>20</sup> Рисунок построен автором по данным, полученным в процессе исследования

<sup>21</sup> Таблица составлена автором по данным, полученным в процессе исследования

**Продолжение таблицы 9**

Изготовление серии из 10 рекламных анимированных баннеров в формате GIF	2000
Установка счетчика для просмотра статистики посещений	700
Размещение сайта в сети Интернет (включая покупку пространства для хостинга, имени www.tuapse-atp.ru, установку необходимого программного обеспечения и баз данных) сроком на один год	2400
Разработка анимированного логотипа ООО «СДС-Строй»	1000
Обучение системного администратора изменению контента и дальнейшему содержанию сайта	500
Мероприятия по продвижению сайта предприятия	4000
Рекламные компании в сети Интернет	35000
Всего	59900

Одним из важнейших элементов в создании корпоративного сайта ООО «СДС-Строй» является разработка его структуры, которая должна быть достаточно простой и интуитивно понятной посетителю сайта. Главная страница сайта ООО «СДС-Строй» содержит краткую информацию о самом бизнесе, заголовки последних добавленных на сайт статей и новостей, а также прямые ссылки на подробную информацию о видах строительных работ. В разделе «Новости» размещаются новости о деятельности предпринимателя, выполненных заказах, участии в тендерах. В разделе «Услуги» размещена информация об основных видах работ. Более подробные характеристики, стоимость, и информацию о дополнительном обслуживании можно посмотреть в соответствующих подразделах. В разделе «Прайс-лист» потенциальный клиент в любой момент времени может ознакомиться с текущими ценами фирмы на строительные работы. Кроме перечисленных мероприятий необходимо спланировать этапы строительных работ, сроки выполнения и авансовые платежи по ним таким образом, чтобы в 2016 г. доходы не превысили лимит сметной документации. Потому что, если превышение

лимита произойдет, то соответственно приведет к невыполнению обязательств перед заказчиком и не способность оплачивать рабочую силу. Итак, в целях совершенствования системы планирования и повышения эффективности деятельности ООО «СДС-Строй» **предлагается:**

- во-первых, создать организационную структуру управления: выделить из производственного отдела в отдельную структуру строительный участок, создать финансовую службу. В этом случае необходимо будет ввести в штат пять дополнительных единиц – должности прораба, инженера-сметчика, инженера-проектировщика, начальника финансово-экономической службы и экономиста;

- во-вторых, в целях оптимизации налогообложения использовать методику налогового планирования;

- в-третьих, в целях повышения эффективности управленческого труда приобрести программы: «С1:Предприятие» и «NanoCAD»;

- в-четвертых, закупить технику и оборудование;

- в-пятых, создать собственный сайт и вести маркетинговое планирование на основе маркетинговых исследований рынка заказчиков и подрядчиков.

Выполним прогноз основных расходов ООО «СДС-Строй» по строительству автозаправочной станции с учетом перечисленных мероприятий (табл. 10).

**Таблица 10**

**Свод доходов и расходов на строительство автозаправочной станции АЗС ГАЗПРОМ, тысяч рублей<sup>22</sup>**

Статьи	Расходы			Всего
	постоянные (ежемесячно)	единовременные	итого	
Оформление ООО «СДС-Строй»		23, 50		23, 50

<sup>22</sup> Таблица составлена автором по данным, полученным в процессе исследования

**Продолжение таблицы 10**

Аренда офиса в Ростове-на-Дону	120		432	4 320
Обеспечение работы офиса	45		1 620	1 620
Приобретение программ		321		321
Интернет сайт (реклама)		59, 90		59, 90
Приобретение автопарка (Самосвал КамАЗ Зед.- 2630т.р.		7 890		7 890
Грузовик YUEJIN NJ1041 грузоп.2-3,5тонн 2 ед.- 1190т.р.		2 380		2 380
ЭкскаваторHuuyhdai2 ед - 5800т.р		11 600		11 600
Аренда тяжелой техники (кран, асфальтоукладчик, асфальтокаток, пневмоколесные асфальтовые катки, буровая и т.д)	1 650		59 400	59 400
Закуп оборудования		1 423		1 423
Зарплата	948,62		34 150,32	34 150, 32
Закупка материала	2 462		88 632	88 632
Топливо	65		2 340	2 340
Коммунальные услуги	40		1 440	1 440
Услуги нормоконтроля (экспертизы качества)	150		5 400	5 400
Налоги	455, 33		16 392,15	16 392, 15
Обеспечение жилья работникам (закуп контейнера)		310		310
Итого	5 935,96	24 007, 40	213694,47	237 701, 87
Общая сумма договора заключенного на период с июня 2016 г. по декабрь 2018г.				320000,00
Ожидаемая сумма прибыли за период с июня 2016 г. по декабрь 2018 г.				82298,13

Получается, что особенностью планирования строительства автозаправочной станции является формирование планов в два этапа.

На первом этапе распределяются капитальные вложения.

На втором этапе планируется деятельность строительной организации по освоению этих капитальных вложений с конечной целью – сдачей готового объекта в эксплуатацию.

Основываясь на данных предоставленных в сводной таблице видно, что при правильном подходе планирования можно совершенствовать методику налогового планирования.

В современных условиях налоговое планирование становится неотъемлемой частью бизнеса, видом финансово-управленческой деятельности.

Это возможность:

- уменьшить, не нарушая действующее законодательство, всю совокупность налоговых платежей;

- существенно снизить риски неправильного исчисления и уплаты налогов и соответственно защитить себя от существенного ущерба, связанного с применением налоговых санкций.

Необходимым условием для дальнейшего процветания фирмы ООО «СДС-Строй» является контроль качества выполненных работ, но данная дорогостоящая услуга экспертов не проста заложена в бюджет фирмы. Под высоким контролем экспертов, фирма сможет в дальнейшем конкурировать на крупном рынке в городе Ростове-на-Дону. Тем более в дальнейшем планировании АЗС ГАЗПРОМ строительство зеркальной автозаправочной станции, где при условии выигрыша на новый заказ, окупятся затраты на покупку техники, оборудования. Соответственно сократятся расходы и увеличится прибыль.

Рассмотрим **второй вариант** сценария - это проигрыш тендерного участия. Как было сказано ранее, что в Туапсе и Туапсинском районе сильнейшая конкуренция на строительном рынке. Для индивидуального предпринимателя стратегия развития бизнеса и планирование текущей

деятельности не менее значимы, чем для средних и крупных организаций.

Для успешного развития строительного бизнеса, как впрочем и любого другого вида предпринимательской деятельности необходимо соблюдение принципов:

- выполнение строительно-монтажных работ должно быть основано на точном знании потребностей их покупателей, рыночной ситуации и реальных возможностях строительной организации;
- полное удовлетворение потребностей строительной продукции;
- эффективная реализация продукции и услуг на определенных рынках и запланированных объемах и намеченные сроки;
- обеспечение долговременной результативности (прибыльности) производственно-коммерческой деятельности строительной организации;
- единство стратегии и тактики поведения организации в целях активной адаптации к постоянным изменениям.

Реализация всех этих принципов обеспечивается разработкой и осуществлением маркетинговых программ и планов.

Итак, в целях расширения рынка своих услуг предпринимателю необходимо проводить маркетинговые исследования рынков: заказчиков (с целью нахождения потенциальных клиентов) и подрядчиков (с целью изучения конкурентов). Но для большего эффекта маркетингового планирования, по нашему мнению, необходимо создание своего сайта. При поиске возможных вариантов строительства, многие заказчики прибегают к помощи Интернета. На этом фоне, отсутствие сайта в значительной степени снижает эффективность работы ИП Дьяк Наталья Сергеевна. В этой связи, первостепенным мероприятием, направленным на развитие маркетинговой деятельности мною предлагается интеграция строительного бизнеса ИП Дьяк Наталья Сергеевна в сеть Интернет. На сегодняшний день Интернет-маркетинг является одним из самых эффективных способов привлечения потенциальных потребителей строительных работ.

Интернет-маркетинг включает в себя комплекс мероприятий,

направленных на создание и продвижение сайта в наиболее популярных поисковых системах Интернета.

По числу аудитории Интернет уже давно сравним со многими традиционными средствами массовой информации.

Для создания корпоративного сайта ИП Дьяк Наталья Сергеевна предлагается привлечь специалистов студии дизайна Индивидуального предпринимателя Бочарникова В.С., работающей в нашем городе.

Основными преимуществами данной студии перед другими является:

- весь спектр услуг по созданию сайтов, включая разработку стиля, создание графических изображений и качественное его оформление, их программирование и верстку, полную их поддержку в дальнейшем;

- перевод контента сайта на иностранные языки, что немаловажно для увеличения доли рынка не только в Южном федеральном округе, но и за рубежом;

- привлечение потенциальных партнеров по бизнесу на сайт заказчика;

- бесплатное рекламирование сайта ИП Дьяк Наталья Сергеевна на городском сайте.

Таким образом, на создание сайта ИП Дьяк Наталья Сергеевна потребуется от четырех до шести недель. Однако сайт – это только первая ступенька на пути привлечения потенциальных клиентов. Согласно экспертным оценкам, в ходе реализации Интернет-проектов, экономическая эффективность может составлять от 20 % до 60 % увеличения объемов заказов в среднем в год. Таким образом, даже при пессимистических прогнозах, выполнение всех рекомендуемых для предприятия мероприятий остается прибыльным.

Так же рассмотрим предложения по совершенствованию процесса планирования и повышению эффективности предпринимательской деятельности. В качестве основных направлений совершенствования системы планирования ИП Дьяк Наталья Сергеевна предлагается рассмотреть использование методики налогового планирования и внедрение управленческого учета. Да и самому предпринимателю на упрощенной системе

налогообложения оставаться уже невыгодно. Лежащая на поверхности простота ведения налогового учета с объектом налогообложения «Доходы» может в конечном итоге привести к потере контроля за осуществляемыми затратами и, как следствие, к убыткам. Рассмотрим более подробно каждое из предлагаемых направлений (рис. 14). В современных условиях налоговое планирование становится неотъемлемой частью бизнеса, видом финансово-управленческой деятельности.

Это возможность:

- уменьшить, не нарушая действующее законодательство, всю совокупность налоговых платежей;
- существенно снизить риски неправильного исчисления и уплаты налогов и соответственно защитить себя от существенного ущерба, связанного с применением налоговых санкций.



**Рис.14. Предложения по совершенствованию системы планирования ИП**

**Дьяк Наталья Сергеевна<sup>23</sup>**

<sup>23</sup> Рисунок построен автором по данным, полученным в процессе исследования

Возрастает также роль налогового планирования в процессе управления хозяйственной деятельностью предприятия, так как оно позволяет посредством оптимизации налогообложения совершенствовать в той или иной степени всю систему хозяйствования.

На наш взгляд, не только предприятиям, но индивидуальным предпринимателям следует придавать особое значение налоговому планированию:

- на стадии создания бизнеса;
- на стадии функционирования (в процессе текущей хозяйственной деятельности).

Классический налоговый план должен включать в себя основные четыре раздела:

- построение схемы исчисления налогов (в соответствии с выбранной системой налогообложения);
- определение совокупных налоговых издержек;
- расчет финансового результата деятельности предприятия (с учетом величины налоговых издержек) и основных налоговых показателей, отражающий эффективность налогообложения;
- составление налогового календаря, отражающего обязательства предприятия по уплате налогов.

План денежных поступлений и выплат позволяет оценить, в каком месяце у предпринимателя может возникнуть дефицит. Как правило, дефицит денежных средств приходится на периоды, наиболее «отягощенные» налоговыми платежами или платежами в страховые фонды.

Предпринимателю бывает затруднительно отсрочить уплату налогов (авансовых платежей), но те из платежей, уплату которых возможно варьировать во времени, оно может перенести на другой, более благоприятный, период.

В заключительной части налогового раздела плана следует привести расчет эффективности налогообложения. В качестве основного оценочного

показателя возможно использовать показатель эффективности затрат на мероприятия, осуществляемые в рамках выбранной системы налогового планирования.

Применительно к системе налогообложения, используемой ИП Дьяк Наталья Сергеевна, хотелось бы отметить следующее.

В бизнесе предпринимателя сложилась тенденция роста расходов. Доля расходов в полученных доходах составила в 2013 г. 76 %, в 2014 г. – 76 %, в 2015 г. – 80 %.

Практика оптимизации налоговых платежей, сложившаяся в настоящее время, указывает на то, что в ситуации, когда доля расходов превышает 60 % доходов, наиболее эффективной является УСН с объектом «Доходы минус расходы».

Кроме того, имеет смысл рассмотреть и вариант с переходом на общую систему налогообложения, т.к. в расходах значительная доля – это расходы на материалы, покупка которых осуществляется, как правило, в сетевых структурах, являющихся плательщиками налога на добавленную стоимость.

Покажем это на простейшем расчете.

В 2015 г. ИП Дьяк Наталья Сергеевна было получено доходов на сумму 35410 тыс.руб. Налог на доходы составил 2124,6 тыс.руб.

$$35410 \cdot 0,06 = 2124,6 \text{ тыс.руб.}$$

При этом можно было этот налог уменьшить на 50 %, если своевременно перечислять ежеквартальные платежи в пенсионный фонд за наемных работников (лучше дней за 5 до окончания квартала). Так как налоговым планированием не занимались, то в итоге за 2015 год было уплачено в бюджет 2125 тыс. руб. и в Пенсионный фонд (за наемных работников) –1401,6 тыс. руб. То есть общая сумма платежей составила 3526,6 тыс. руб.

Применение упрощенной системы налогообложения с объектом «Доходы минус расходы» дает иные результаты.

При доходах в размере 35410 тыс. руб. и расходах в размере 28682 тыс. руб. налог в бюджет составляет 1009,2 тыс. руб.:

$$(35410 - 28682) \cdot 0,15 = 1009,2 \text{ тыс. руб.}$$

Как видим, можно сэкономить на налоговых платежах минимум 1115,8 тыс. руб.

$$2125 - 1009,2 = 1115,8 \text{ тыс. руб.}$$

Планируя налоги по УСН нельзя забывать о лимите доходов.

Лимит доходов для применения УСН в 2016 году установлен приказом Минэкономки. Для применения УСН в 2016 году доходы при УСН должны составлять не более 60 млн. руб., которые умножаются на коэффициент-дефлятор на 2016 год 1,329 (приказ Минэкономразвития от 20.10.2015 № 772).

Поэтому лимит доходов для применения УСН в 2016 году равен 79,74 млн. руб.

$$60 \cdot 1,329 = 79,74 \text{ млн. руб.}$$

Минфин разработал проект закона, по которому лимит доходов по УСН с 2017 года будет установлен в размере 120 млн. рублей.

В главе 26.2 НК РФ приведены условия, при нарушении которых налогоплательщики теряют право на применение упрощенной системы. В ней говорится, что если доходы при УСН превышают лимит доходов, то упрощенец должен перейти на общий режим. Переход на общий режим происходит с квартала, в котором превышен лимит доходов для применения УСН в 2016 году. А это будет означать, что НДС нужно будет платить из собственных средств, т.к. при применении УСН в продажной цене НДС отсутствует.

Предположим, что доходы предпринимателя возрастут до установленного лимита – 79,74 млн.руб.

Для прогноза расходов разделим условно все затраты на постоянные и переменные. По данным 2015 г. затраты, условно не зависящие от объема строительных работ, составляли 18,4 % или 5277 тыс. руб.

Следовательно, при объеме работ на сумму 79740 тыс. руб. затраты составят (в условиях 2015 года) 57984 тыс. руб.:

$$28682 \times (1 - 0,184) \times (79740 / 35410) + 5277 = 57984 \text{ тыс. руб.}$$

При использовании УСН с объектом налогообложения «Доходы»

платежи в бюджет составят 4784,4 тыс. руб.:

$$79740 \times 0,06 = 4784,4 \text{ тыс. руб.}$$

При использовании УСН с объектом налогообложения «Доходы минус расходы» платежи в бюджет составят 3263,4 тыс. руб.:

$$(79740 - 57984) \cdot 0,15 = 3263,4 \text{ тыс. руб.}$$

То есть за счет оптимизации налогообложения можно будет сэкономить 1521 тыс. руб. за год.

Заключительным этапом работы по внедрению налогового планирования у предпринимателя должен стать процесс организации внутреннего налогового контроля. На крупных предприятиях этой работой занимаются специальные структуры: службы внутреннего аудита, контрольно-ревизионные службы и т.п. На средних и мелких предприятиях основные функции по организации налогового контроля должны взять на себя руководители предприятия. Основные исполнители контроля - привлекаемые извне специалисты (как правило, внешние аудиторы).

Поэтому еще одним вариантом организации работы индивидуального предпринимателя в области налогового планирования может быть заключение договора со специализированной аудиторской компанией на осуществление контроля за правильностью исчисления и уплаты предпринимателем налогов (налогового аудита) и получения консультаций по вопросам, связанным с налогообложением. Кроме снижения налоговых платежей, специальный налоговый режим освобождает малый бизнес от ведения бухгалтерского учета (за исключением учета основных средств и нематериальных активов) и представления финансовой отчетности. Однако в целях развития и повышения эффективности системы внутреннего контроля за расходами ведение бухгалтерского учета необходимо. В условиях ограниченных финансовых ресурсов для малого бизнеса просчеты и ошибки, а также неправильные управленческие решения могут привести к краху [13, с. 60].

Следует отметить, что и организация налогового планирования, и маркетинговое планирование, требуют изменения организационной структуры

бизнеса (рис. 15). Выполним прогноз основных показателей деятельности ИП Дьяк Наталья Сергеевна с учетом перечисленных мероприятий (табл. 11).

**Таблица 11**

**Прогноз эффективности финансово-хозяйственной деятельности**

**ИП Дьяк Наталья Сергеевна на 2016 год<sup>24</sup>**

Показатель	2015 г.	2016 г.	Изменение	Темп роста, %
Доходы, тыс.руб.	35410	79490	44530	225,0
Расходы, тыс.руб.	28682	57984	29302	202,2
Экономический эффект, руб./руб.	1,23	1,37	0,14	111,4



**Рис. 15. Рекомендации по повышению эффективности деятельности и системы планирования ИП Дьяк Наталья Сергеевна<sup>25</sup>**

<sup>24</sup> Таблица составлена автором по данным, полученным в процессе исследования

<sup>25</sup> Рисунок составлен автором по данным, полученным в процессе исследования

**Выводы по главе.** Предлагаемые нами направления совершенствования системы планирования ИП Дьяк Наталья Сергеевна позволяют повысить не только эффективность планирования, но и снизить налоговые платежи, оптимизировать затраты по основной деятельности предпринимателя и улучшить финансовые результаты.

Результат реализации мероприятий - экономия на налоговых платежах в размере 1521 тыс.руб. за год и рост доходов в 2016 году по сравнению с 2015 годом в 2,25 раза.

## Заключение

Формула предпринимательства проста: получение максимальной прибыли при минимальном риске. Важнейшими чертами предпринимательства являются риск, мобильность, динамичность предпринимательских действий.

Предприниматель, как говорят, не сидит на месте, он непрерывно ищет новое. Чтобы выдержать конкуренцию, он непрерывно совершенствует технологию своего производства, корректирует цену товара, его качество в соответствии с изменениями, происходящими в среде его действия.

В отличие от устоявшихся форм экономической деятельности предпринимательство характеризуется тем, что предприниматель берется за все, за что потребитель готов сегодня заплатить деньги.

Планирование как необходимый элемент управления выполняет в системе предпринимательской деятельности ряд важнейших функций, среди которых наибольшее значение имеют следующие:

- инициирование: активизация, стимулирование и мотивация намечаемых действий, проектов и сделок;
- прогнозирование: предвидение и обоснование желаемого состояния фирмы в процессе анализа и учета совокупности факторов;
- оптимизация: обеспечение выбора допустимого и наилучшего варианта развития предприятия в конкретной социально-экономической среде;
- координация и интеграция: учет взаимосвязи и взаимозависимости всех структурных подразделений компании с ориентацией их на единый общий результат;
- безопасность управления: обеспечение информацией о возможных рисках для своевременного принятия упреждающих мер по уменьшению или предотвращению отрицательных последствий;
- упорядочение: создание единого общего порядка для успешной работы и ответственности;
- контроль: возможность оперативного отслеживания выполнения плана,

выявления ошибок и возможной его корректировки;

– воспитание и обучение: благоприятное воздействие образцов рационально спланированных действий на поведение работников и возможность обучения их, в том числе и на ошибках;

– документирование: представление действий в документальной форме, что может быть доказательством успешных или ошибочных действий менеджеров фирмы.

Как показывает мировая практика, план нужен для всех форм и видов предпринимательства и, прежде всего, для того, чтобы тщательно проанализировать свои идеи, проверить их разумность, реалистичность и уменьшить тем самым риск неудачи.

Наиболее приемлемой формой планирования в малом бизнесе признано бизнес-планирование.

Составление бизнес-плана позволяет предпринимателям оценивать реальные возможности отобранных проектов, прогнозировать различные сценарии развития событий и выявлять проблемы, которые могут возникнуть в ходе реализации проекта.

Отсутствие планирования в предпринимательской деятельности не дает бизнесу развиваться и, как правило, приводит к убыткам.

Объектом исследования в дипломной работе является строительный бизнес ИП Дьяк Наталья Сергеевна.

В целом предпринимательская деятельность ИП Дьяк Наталья Сергеевна, является эффективной: наблюдается рост доходов и имущества, рост производительности труда и заработной платы. Но есть и признаки снижения эффективности деятельности.

На основе анализа динамики основных показателей производственно-финансовой деятельности и изучения организационно-распорядительной и учетной документации ИП Дьяк Наталья Сергеевна были сделаны следующие **выводы** по результатам ведения предпринимательской деятельности за 2013-2015 гг.:

- наблюдается рост доходов и имущества;
- деятельность является прибыльной;
- численности наемных работников стабильна;
- растет заработная плата;
- темпы роста заработной платы превысили темпы роста производительности труда;
- динамика показателей прибыли, рентабельности и экономического эффекта показала снижение эффективности строительного бизнеса;
- намечена цель производства в соответствии с поступившим долгосрочным заказом;
- текущие планы рассчитаны на несколько лет вперед;
- определен общий порядок в достижении намеченных целей (получить максимальную прибыль за данный период, высокое качество выполненных работ) с конечной целью – сдачей готовых объектов в эксплуатацию;
- для повышения эффективности бизнеса необходимо совершенствовать процесс планирования предпринимательской деятельности. Цель - увеличение масштабов производства.

В целях повышения эффективности деятельности ИП Дьяк Наталья Сергеевна в дипломной работе **рекомендуется:**

- изменить организационную структуру управления: выделить из производственного отдела в отдельную структуру строительный участок, создать финансовую службу. В этом случае необходимо будет ввести в штат пять дополнительных единиц – должности прораба, инженера-сметчика, инженера-проектировщика, начальника финансово-экономической службы и экономиста;
- в целях оптимизации налогообложения использовать методику налогового планирования;
- в целях повышения эффективности управленческого труда приобрести программы: «С1:Предприятие», «NanoCAD»;

- вести бухгалтерский учет;
- создать собственный сайт и осуществлять маркетинговое планирование на основе маркетинговых исследований рынка заказчиков и поставщиков строительных работ;

- при условии выигрыша тендера на строительство АЗС ГАЗПРОМа сменить статус индивидуального предпринимателя на статус юридического лица (общества с ограниченной ответственностью).

В результате реализации предлагаемых мероприятий в 2016 году по сравнению с 2015 годом доходы от предпринимательской деятельности вырастут в 2,25 раза и будет получена дополнительная экономия на платежах в бюджет в размере 1521 тыс. руб.

## Список использованной литературы

1. Гражданский кодекс РФ. [Электронный ресурс]. URL: <https://normativ.kontur.ru> (дата обращения 10.12.2015).
2. Налоговый кодекс РФ, часть 2. [Электронный ресурс]. URL: <https://normativ.kontur.ru> (дата обращения 10.12.2015).
3. Федеральный Закон от 24.07.07 № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в РФ». [Электронный ресурс]. URL: <https://normativ.kontur.ru> (Дата обращения 10.12.2015).
4. Абрамов В.А. Индивидуальный предприниматель. Применяем упрощенную систему налогообложения. – 3-е изд. Перераб. и доп. – М.: Ось-89, 2013. – 176 с.
5. Агафонов А.Ю. Тенденции развития финансовой поддержки малого бизнеса // ЭПОС. – 2012. - №4. – С. 59-63.
6. Афонин И.В. Управление развитием предприятия. – М.: ИТК Дашков и К, 2012. – 412 с.
7. Бутенко А.Я. Оценка конкурентоспособности компании малого бизнеса //Маркетинг в России и за рубежом. – 2011. - № 4. – С. 126-134.
8. Валигурский Д.И. Организация предпринимательской деятельности. - 2-е изд.; перераб. и доп. –М.: Дашков и Ко, 2014. - 518 с.
9. Васюнина М. Л. Бюджетное планирование: развитие методологических подходов // Финансы. - 2014. - № 11. - С. 17-20.
10. Вершинина А.А. Бизнес-план: как построить финансовую модель // Консультант. – 2015. – № 19. – С. 42-48.
11. Веснин В.Р. Стратегическое управление. – М.: ТК Велби, Проспект, 2014. – 750 с.
12. Герчикова И.Н. Менеджмент. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 512 с.
13. Горемыкин В.А. Бизнес-планирование. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 368 с.

14. Горемыкин В.А. Энциклопедия бизнес-планов: Методика разработки. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 790 с.
15. Грузман В. Программный комплекс готовых решений для малого предпринимательства // Проблемы теории и практики управления. – 2015. - № 11. – С. 63-69.
16. Дашевская И.Ф. Конструктивные схемы взаимодействия банков с малым и средним бизнесом // Труд и соц.отношения. – 2011. - №1. – С. 125-130.
17. Ершов Е.Г. Инновационный бизнес-инкубатор в инфраструктуре поддержки малых предприятий // Экономика, статистика и информатика. – 2011. - №2. – С. 55-59.
18. Епифанов В.А. Активизация инвестиционной деятельности региона // Экономика строительства. – 2012. – № 1. – С. 7
19. Касьянов А.В. Индивидуальные предприниматели. – М.: ИД ГроссМедиа: РОСБУХ, 2011. – 296 с.
20. Коренько Е.А., Колмаков Е.В., Пахомова Е.С. Система бизнес-планирования на предприятии как основа для выработки оптимальных управленческих решений // Социал.-экон. явления и процессы. - 2012. - № 7/8. - С. 85-90.
21. Кузнецова Е.В., Агафонова М.С. Особенности развития предпринимательства в России // Успехи современного естествознания. –2012. – № 4. – С. 136-137.
22. Лапушта М.Г. Предпринимательство. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 790 с.
23. Лапыгин Ю.Л. Сборник бизнес-планов реальных организаций. – М.: Омега-Л, 2012. – 292 с.
24. Липсиц И.А. Бизнес-план – основа успеха. – М.: Дело, 2012. – 112 с.
25. Логинова Е.Ю., Прянина О.Д. Искусство управления в малом бизнесе. - М.: Дашков и Ко, 2011. - 296 с.
26. Лядова Е.В. Особенности инфраструктурной поддержки малого и среднего предпринимательства на разных этапах жизненного цикла // Менеджмент в России и за рубежом. – 2016. - №6. – С. 105-112.

27. Невская М.А. Малое предпринимательство: взаимоотношения с финансовыми и налоговыми органами. - М.: Дашков и Ко, 2011. - 229 с.
28. Орлова Е.Р. Бизнес-план: основные проблемы и ошибки, возникающие при его написании. – Омега-Л, 2012. – 152 с.
29. Панявина Е.А., Дуванова А.Е., Матвеева К.А. Особенности составления бизнес-плана для субъектов малого инновационного предпринимательства // Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. - 2014. - № 3. - С. 454-460.
30. Писарев В. Планирование как инструмент управления для предприятий малого бизнеса // Проблемы теории и практики управления. - 2014. - № 2. - С. 111-115.
31. Прокопьева И.П. и др. Технопарки как инструмент повышения эффективности малого и среднего инновационного предпринимательства // Высшее образование сегодня. – 2011. - №10. – С. 2-6.
32. Русяева Е. Разработка программных продуктов для малого предпринимательства: анализ методологических подходов // Проблемы теории и практики управления. – 2011. - №4. – С. 102-110.
33. Смирнов А.Л. Типичные ошибки бизнес-плана инвестиционного проекта // Банковское кредитование. - 2012. - № 1. – С. 17
34. Тарасенко А. Проблемы малого инновационного бизнеса // Экономист. – 2011. - №10. – С. 57-63.
35. Хасси Д. Стратегия и планирование. Путеводитель менеджера. – СПб.: Питер, 2011. – 368 с.