

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)
(наименование департамента)

38.03.06 «Торговое дело»
(код и наименование направления подготовки, специальности)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему «Совершенствования сбытовой политики предприятия (на примере ООО «МИТ»))»

Студент

Д.А. Мишутин

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

В.Ю. Моисеева

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

Руководитель департамента, канд. экон. наук, С.Е. Васильева

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

(личная подпись)

« » _____ 20 г.

Тольятти 2019



Росдистант

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

Аннотация

Тема работы: Совершенствования сбытовой политики предприятия (на примере ООО «МИТ»)

Данная бакалаврская работа посвящена исследованию коммерческой деятельности по оптовой продаже товаров. В работе раскрывается понятие оптовой торговли, исследуется процесс ее организации, исследуется методика оценки эффективности оптовой деятельности. Более того, в данной работе исследуются эффективность деятельности по оптовым продажам ООО «МИТ». Также разработаны рекомендации по повышению эффективности оптовых продаж в ООО «МИТ».

Актуальность данной темы заключается в том, что большое число предпринимателей в Российской Федерации постоянно ищут различные способы повышения доходности бизнеса.

Цель работы – проанализировать коммерческую деятельность предприятия, коммерческую деятельность предприятия розничной торговли, а также эффективность коммерческой деятельности предприятия ООО «МИТ».

Работа бакалавра состоит из введения, трех глав, заключения и списка используемой литературы.

Оглавление

Введение.....	4
1. Теоретические основы коммерческой деятельности предприятия розничной торговли	5
1.1 Показатели оценки коммерческой деятельности предприятия розничной торговли	5
1.2 Основные направления повышения эффективности коммерческой деятельности	6
2. Анализ эффективности коммерческой деятельности ООО «Мировые инструментальные технологии»	11
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Мировые инструментальные технологии»	11
2.2. Оценка эффективности коммерческой деятельности ООО «Мировые инструментальные технологии».....	14
3. Рекомендации по повышению эффективности коммерческой деятельности	34
3.1 Мероприятия по совершенствованию реализации товаров предприятия	34
3.2 Расчет экономической эффективности от проведенных мероприятий	36
Заключение	58
Список используемых источников.....	59

Введение

Коммерция – это деятельность в сфере распределения и обмена товароматериальных ценностей, которые создают условия для качественного осуществления процессов производства и потребления.

Целью работы является изучение организации коммерческой деятельности торгового предприятия.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- охарактеризовать теоретические аспекты анализа и управления коммерческой деятельностью торгового предприятия в условиях конкуренции;
- охарактеризовать деятельность предприятия;
- произвести анализ коммерческой деятельности ООО «Мировые инструментальные технологии»;
- разработать мероприятия по улучшению процесса управления коммерческой деятельностью ООО «Мировые инструментальные технологии» в условиях конкуренции и дать им экономическое обоснование.

Объектом ВКР работы является система управления закупками ООО «Мировые инструментальные технологии».

Предметом исследования является анализ коммерческой деятельностью предприятия в условиях конкуренции и разработка рекомендаций по улучшению управления данной деятельностью

Практическое значение работы заключается в выработке предложений по совершенствованию коммерческой деятельности как неотъемлемого фактора повышения эффективности функционирования предприятия (на примере ООО «Мировые инструментальные технологии»).

Работа состоит из введения, трех глав, выводов и предложений, списка использованной литературы, а также приложений.

1. Теоретические основы коммерческой деятельности предприятия розничной торговли

1.1 Показатели оценки коммерческой деятельности предприятия розничной торговли

Выделяют экономическую эффективность:

- абсолютную, которая необходима для анализа и оценки общеэкономических результатов и эффективности деятельности на макро и микроуровне, ее определяют за соответствующий период времени в динамике при сопоставлении уровня эффективности предприятий и регионов.

- относительную, которая необходима при обосновании принятых управленческих решений (организационных, производственных, технических и хозяйственных) за счет выбора наилучшего варианта из предложенных альтернатив.

Успешная продажа товаров оказывает особое влияние на эффективность коммерческой деятельности, для успешной продажи необходимо изучение и прогнозирование покупательского спроса населения. В розничной торговле необходимо правильно определить структуру: ассортимента, спроса и требований к товарам, услугам от потребителей. Повышение эффективности оптовой торговли складывается за счет улучшения анализа спроса по крупным территориальным образованиям (регионам). [15]

Повышение эффективности коммерческой деятельности зависит от конкурентоспособности организации. Конкурентоспособность предприятия можно определить, используя оценку степени соответствия предлагаемой продукции, товаров, работ и услуг выбранному сегменту рынка. Именно поэтому, необходимо найти экономически рациональный уровень конкурентоспособности розничной торговой организации и определить

затраты на ее достижение. [17]

Эффективность коммерческой деятельности предприятия торговли зависит от ряда факторов, которые подразделяются на внешние (по отношению к организации) и внутренние. Для повышения эффективности коммерческой деятельности необходима разработка конкурентоспособной стратегии предприятия, в которой отражаются мероприятия по совершенствованию управления основными ключевыми показателями предприятия. [13] К ключевым показателям деятельности предприятия можно отнести:

- прибыль от продаж;
- чистую прибыль;
- рентабельность продаж;
- оборачиваемость активов;
- коэффициент автономии;
- положительный чистый денежный поток;

Эффективность коммерческой деятельности предприятия достигается только в том случае, когда предприятие ориентировано на повышение прибыли и рентабельности деятельности.

1.2 Основные направления повышения эффективности коммерческой деятельности

Коммерческая деятельность организации состоит в исполнении определенной совокупности торгово-организационных операций и организации управления данными операциями. Коммерческие операции предприятия торговли предназначены для обслуживания процесса купли-продажи товаров.

Эффективность коммерческой деятельности предприятия торговли отражается результативностью коммерческих операций. Эффективность коммерческой деятельности можно определить, как сумму доходов или

прибыли, соотносимых с объемами вовлеченных затрат или ресурсов. В то же время, в ряде случаев крайне затруднительно выявить эффективность коммерческих операций, для этого необходимо проводить оценку ряда показателей, которые более полно отражают результативность коммерческой деятельности (к примеру оборачиваемость запасов, продолжительность оборота запасов), чем обобщенные показатели (прибыль, рентабельность и др.).

Финансовое планирование является важным элементом процесса коммерческой деятельности. Каждый менеджер, независимо от его функциональных интересов, должен быть знаком с механикой и смыслом составления, выполнения и мониторинга финансовых планов, по крайней мере, в том, что касается его деятельности.

Одной из распространенных форм финансового планирования является бюджетирование. Но на казахстанских предприятиях бюджетирование носит в основном условный характер и чаще всего заключается в контроле определенных показателей, например, кредиторской и дебиторской задолженности. Как правило, предприятия не составляют прогнозный баланс, ограничиваясь только разными вариантами бюджета средств, бюджетов доходов и расходов и т.д.

В управлении предприятием важнейшую роль играет грамотный управленческий учет, данные которого являются основой для финансового управления предприятием. Внутренняя информация о деятельности компании позволяет определить необходимость привлечения дополнительных ресурсов, а также позволяет прогнозировать финансовые потоки.

Информация о финансовом состоянии компании является конфиденциальной, поэтому необходимо обеспечить распределение прав пользователей по защите от несанкционированного доступа к этой информации. От своевременной оценки конечного результата зависит эффективность управления финансами предприятия. Недостаточно

проанализировать только рентабельность предприятия. Необходимо своевременно получать информацию об основных параметрах, способных показать объективную картину финансового состояния предприятия. Это позволит выявить имеющиеся источники средств, оценить возможные темпы развития предприятия. Ключевым фактором здесь является количество и качество используемой информации.

Еще одна сложность, возникающая в процессе финансового планирования на предприятиях, заключается в грамотной постановке целей руководителями предприятий. Как правило, прибыль чаще всего выбирается в качестве основной цели. В результате показатели ликвидности и баланс финансовых потоков не учитываются, что, в свою очередь, не может привести к формированию интегрированной системы финансовых целей, что затрудняет их достижение.

По нашему мнению, в современных условиях финансового менеджмента на предприятиях необходимо применять новую систему финансового планирования. На первом месте должны быть информационные технологии, которые позволят финансовому менеджеру рассмотреть различные варианты финансовых планов в электронном виде и, при необходимости, скорректировать финансовый план с автоматическим пересчетом взаимодействующих статей, что экономит время.

Учитывая вышесказанное, нам представляется возможным выделить следующие актуальные проблемы финансового планирования на предприятиях и предложить пути их улучшения:

1. Реальность сформированных финансовых планов. Реальное и эффективное управление компанией возможно только при наличии рационального плана на длительный период времени, в современных условиях, хотя бы на год. Как правило, нереальность планов порождается необоснованными данными планирования продаж, недооцененными сроками погашения дебиторской задолженности и т.д. В результате составленные планы не являются эффективным инструментом финансового управления.

В качестве способа решения этой проблемы можно предложить повысить надежность данных путем привлечения менеджеров и квалифицированных менеджеров различных уровней к процессу финансового планирования.

2. Эффективность составления финансовых планов. Даже хорошо написанный план неэффективен, если он представлен не вовремя. Причины низкой эффективности: отсутствие четкой системы подготовки и передачи плановой информации от отдела к отделу, отсутствие и ненадежность информации и т. Д.

В качестве способа решения этой проблемы может быть предложено связать стратегию с оперативным уровнем управления, то есть представлять цели предприятия в числовом выражении и отслеживать их достижение.

3. Отделение долгосрочных финансовых планов от краткосрочных. Он характеризуется отсутствием последовательности операций, которая проходит через все отделы.

В процессе решения этой проблемы вы можете предложить координировать работу всех подразделений организации и всех видов деятельности между собой.

4. Осуществимость финансовых планов. Это означает осуществимость планов с точки зрения обеспечения компании необходимыми материальными и финансовыми ресурсами, а также недостатка средств. Как показывает казахстанская практика, финансовые планы часто составляются с дефицитом до 25-50%.

Способ решения этой проблемы заключается в использовании различных методов финансового прогнозирования и моделирования ситуаций, которые позволяют оценить влияние различных факторов на деятельность предприятия и своевременно реагировать на них.

5. Автоматизация управленческого учета.

На малых предприятиях, как правило, средств для этого нет, хотя потребность в финансовом планировании выше, чем у крупных. Небольшие

фирмы часто должны привлекать заемные средства для поддержки своего бизнеса, в то время как внешняя среда таких предприятий менее контролируема и более агрессивна. И в результате будущее малого бизнеса становится более неопределенным и непредсказуемым.

2. Анализ эффективности коммерческой деятельности ООО «Мировые инструментальные технологии»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Мировые инструментальные технологии»

Компания "Мировые инструментальные технологии" (ООО"МИТ") является производителем различного вида технологической оснастки. ООО «Мировые инструментальные технологии» – юридическое лицо и свою деятельность строит на основании Устава и законодательства РФ. По форме собственности общество – частная коммерческая организация.

Организационно-правовая форма предприятия – общество с ограниченной ответственностью, т.е. хозяйственное общество, учредитель которого – одно лицо. Создано общество для предоставления услуг и осуществления работ для удовлетворения потребностей населения и извлечения прибыли. Компания работает на принципах хозяйственного расчёта, несет ответственность за результаты своей деятельности, за выполнение взятых перед контрагентами обязательств по заключенным договорам, перед банком, бюджетами, перед коллективом компании.

Организационная структура управления ООО «Мировые инструментальные технологии» – линейно-функциональная. Данный вид снижает дублирование функций и расход материальных ресурсов в разных сферах; способствует улучшению координации; формализует и способствует стандартизации процессов. Но при этом увеличивается время принятия управленческих решений из-за необходимости согласований. Схема структуры ООО «Мировые инструментальные технологии» представлена на рисунок 2.1.

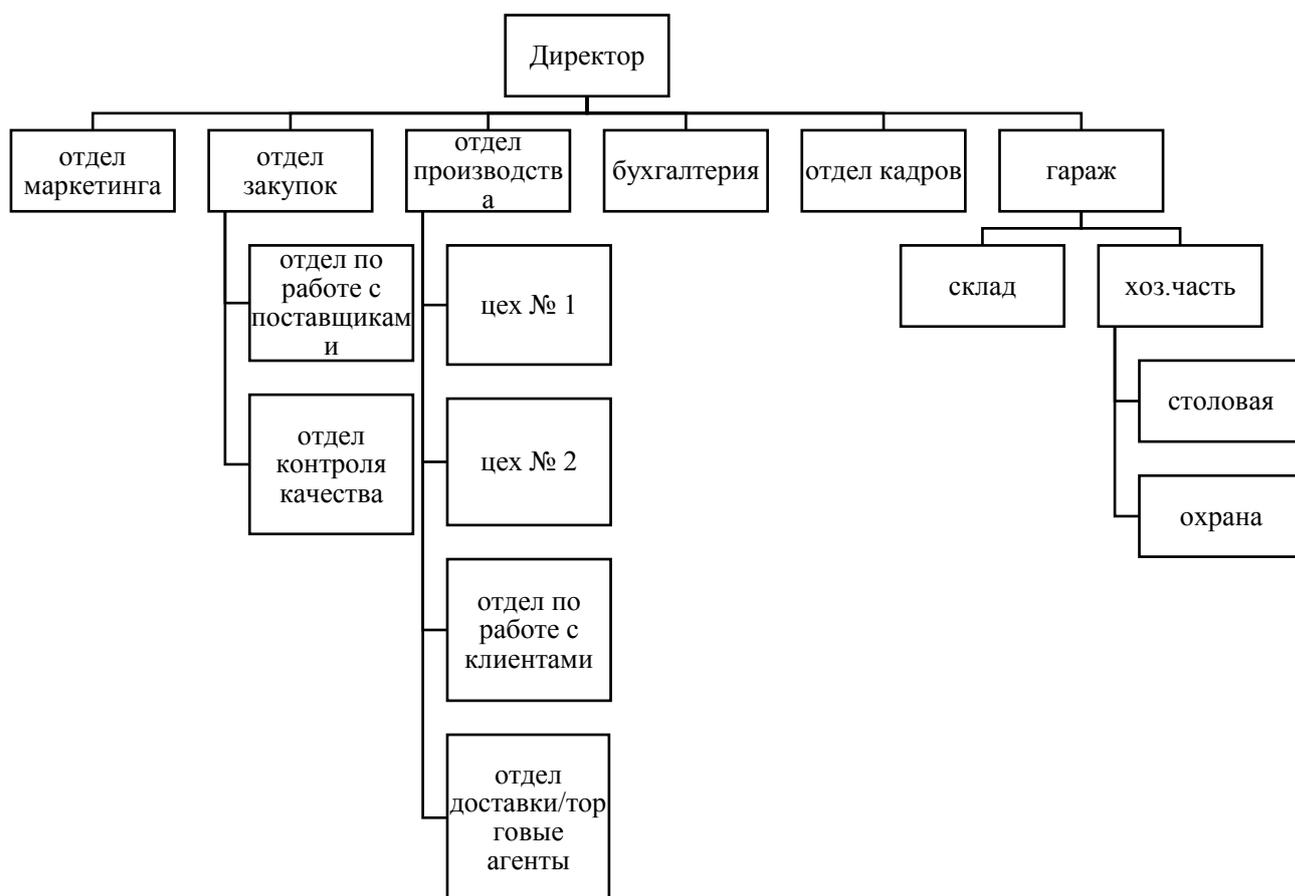


Рисунок 2.1 - Организационная структура компании ООО «Мировые инструментальные технологии»

Исследуемая организационная структура является оптимальной, так как между различными звеньями управления на всех управленческих уровнях происходит установление рациональных связей при достаточно небольшом числе управленческих ступеней. В таблице 2.1 приложения представлены показатели деятельности организации.

Таблица 2.1 - Динамика технико-экономических показателей Общества «Мировые инструментальные технологии»

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение, %, 2018 г. к	
				2016г.	2017г.
1. Товарооборот, тыс. руб.	567,818	902,776	3305,553	59	122
2. Полная себестоимость.	565,830	889,478	3265,252	53	156

Продолжение таблицы 2.1

3. Коммерческие расходы	112	125	147	111	117
4. Управленческие расходы	92	102	118	104	115
5. Среднесписочная численность работников, чел.	15	18	24	120	133
6. Выработка / товарооборот, приходящийся на 1 работающего	2076,47	1747,6	2625,00	84	155
7. Фонд оплаты труда всего, тыс. руб.,	8472,00	7788,00	11576,25	92	148
8. Среднегодовая заработная плата, тыс. руб.: - на 1 работающего	15,635	17,256	19,354	23	28
9. Прибыль от продаж, тыс.	1,988	13,298	40,301	56	85
10. Рентабельность продаж, %	0,35	1,47	1,22	120	142

Сумма выручки Общества «Мировые инструментальные технологии» равна 567 818 тыс. руб. в 2016 г. О способности предприятия эффективно действовать на открытом рынке, достигать устойчивого рыночного положения в условиях постоянной конкуренции свидетельствует прирост показателя на 482,15%. Как результат, в 2018 г. сумма выручки составила уже 3 305 553 тыс. руб. Повышение дохода Общества «Мировые инструментальные технологии» обеспечивает приток необходимых денежных ресурсов для покрытия расходов. Наблюдается повышение эффективности процесса управления расходами в рамках текущей деятельности, ведь показатель себестоимости продукции, товаров и услуг Общества «Мировые инструментальные технологии» увеличился на 577,07% за 2016 – 2018 гг., в то время как выручка демонстрирует прирост на уровне 582,15%.

На конец 2018 г. сумма валовой прибыли (убытка) Общества «Мировые инструментальные технологии» равно 40 301 тыс. руб. против 1 988 в 2016 г. Тот факт, что в 2018 г. ООО Мировые инструментальные технологии на каждый рубль продаж заработало 0,0122 рублей прибыли от продаж, говорит о продуманном управлении операционными расходами. Прирост операционной маржи на 0,87% в 2016-2018 гг. говорит об активных

действиях менеджмента компании по поиску возможностей и разработке мероприятий сокращения расходов в рамках операционной деятельности.

Фондоотдача Общества «Мировые инструментальные технологии» повышается на 32,24, что говорит о повышении уровня загруженности основных средств. На конец периода исследования каждый вложенный в основные средства рубль позволил произвести и реализовать 205,19 рублей товаров и услуг.

Основным конкурентом ООО «Мировые инструментальные технологии» являются: «НаСтрой». Проведем сравнительную оценку конкурентов на основе экспертных оценок, опроса мнения сотрудников и покупателей, который представлен в таблице 2 приложения.

Самые низкие показатели у ООО «Мировые инструментальные технологии» в количестве филиалов. Самые высокие показатели у предприятия, по режиму работы, так как с «НаСтрой» работает до 21 часов вечера, все остальные до 19 часов вечера.

2.2. Оценка эффективности коммерческой деятельности ООО «Мировые инструментальные технологии»

Процесс формирования ассортимента товаров ООО «Мировые инструментальные технологии» заключается, в установлении группового ассортимента товаров, которые должны быть в продаже с указанием удельного веса товарных групп в товарообороте.

Исследование структуры ассортимента показало, что ассортимент ООО «Мировые инструментальные технологии» представлен восемью товарными группами. Товарная группа «Прижимы» составляет 31,1%, товарная группа «Призмы» составляет 21,2%, товарная группа «Швеллеры» составляет 16,5%, товарная группа «Арматура» составляет 14,2%, товарная группа «Штампы» составляет 1,7% от общей структуры товарооборота.

В группу товаров под названием «сортовой прокат» входят

шестигранники, углы, круги, квадраты.

Заготовки – это те же Призмы, швеллеры и Прижимы, только вырезанные в необходимом размере. Резка происходит на базе у поставщика с помощью газа, либо с помощью гильотины.

Запорная арматура – заглушки, фланцы, переходы и прочие комплектующие для соединения труб.

Структурный анализ продаж будет проведен методом ABC–анализа.

В целях анализа ассортимента товаров проведем его классификацию с помощью ABC–анализа.

Согласно ABC–анализу весь ассортимент предприятия можно поделить на три группы:

группа А – товары, приносящие наибольший объем прибыли;

группа В – «среднячки», они не настолько ценны для предприятия, но все же в совокупности приносят достаточно большой объем прибыли;

группа С – товары, которые приносят скромный доход предприятию.

При помощи ABC – анализа можно определять ценность продуктовых категорий не только по объему прибыли, но и по доле категорий в продуктовом портфеле. Численные границы каждой группы представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 - Численные границы каждой группы метода ABC

Группа	По прибыли (в общем объеме прибыли), %	По доли товарной категории в продуктовом портфеле, %
А	80	20
В	15	30
С	5	50

В данной таблице отображен принцип «Парето». Принцип «Парето» гласит о том, что 20% продукции приносит компании 80% прибыли.

Особое внимание следует уделить продуктам, которые попали в группу А, так как при неудовлетворенности потребителей качеством продуктов данной категорий, предприятие потеряет большое количество прибыли.

Для проведения анализа ассортимента выберем в качестве объекта анализа номенклатурную группу реализованной продукции, в качестве параметра классификации – выручку от реализации сопутствующих товаров.

Классификация номенклатурных групп товаров ООО «Мировые инструментальные технологии» с помощью метода ABC в 2018 году представлена в таблице 2.3.

Таблица 2.3 - Классификация номенклатурных групп методом ABC

Номенклатурные группы	Объем продаж, тыс. руб.	Доля, %	Группа
1 Прижимы	34687,4	31,1	А – 68,8%
2 Призмы	23645,4	21,2	
3 Швеллеры	18403,3	16,5	
4 Арматура	15838	14,2	В – 26,3%
5 Сортовой прокат	9368,9	8,4	
6 Заготовки	4126,8	3,7	
7 Штампы	3011,4	2,7	С – 4,9%
8 Запорная арматура	2453,8	2,2	
Итого	111535	100	

В результате анализа выявлено, что 68,8% выручки от продаж обеспечивают первые 3 позиции в представленной таблице, а именно: Прижимы, Призмы и швеллеры. Следующие 3 позиции обеспечили 26,3% выручки, а 2 последние позиции всего 4,9%. Структура объема продаж по группам представлена на рисунке 2.2.

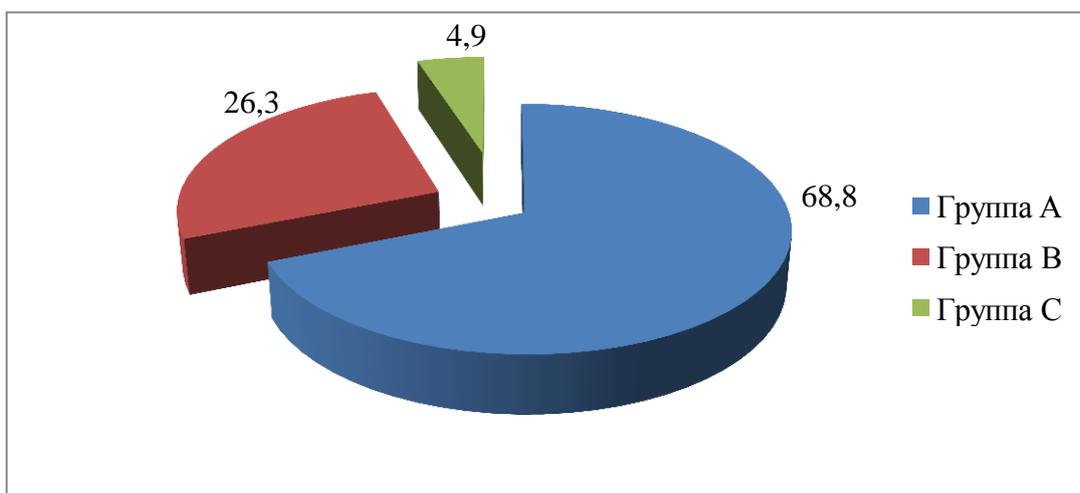


Рисунок 2.2 - Структура объема продаж по группам

Характерные черты по управлению запасами ООО «Мировые инструментальные технологии» при ABC – классификации:

товары группы А обеспечивают основную долю товарооборота предприятия и поэтому осуществляется ежедневный контроль уровня запасов и определения объёма заказа данной группы;

за товарами группы В используется обычный контроль и порядок управления запасами, а в целях снижения расходов на хранение и заготовление определяется экономичный размер заказа;

–для товаров группы С используется простейший вид контроля, периодический учет информации. В целях снижения расходов на закупку товары группы С приобретаются большими партиями, заказ осуществляется по мере продажи.

Основными поставщиками ООО «Мировые инструментальные технологии» являются: 1 ООО «Металлснаб – Урал» ООО «Сталепромышленная компания» (СПК) 3 ООО «Мечел – Сервис»

На этапе расчёта группы показателей сравнительной оценки следует определить оценочный показатель для расчёта весомости конкурентного преимущества выбранных объектов сравнения. Шкала оценочного показателя представлена в таблице.

Таблица 2.4 - Шкала оценочного показателя [37]

Оценочный показатель в бальной шкале	Расшифровка показателя
1	Очень низкая (очень плохо)
2	Низкая (плохо)
3	Средняя (удовлетворительно)
4	Высокая (хорошо)
5	Очень высокая (отлично)

Таким образом, оценка конкурентной силы для конкретного предприятия будет измеряться от 1 (слабая конкурентная позиция) до 5 (сильная конкурентная позиция).

Определение оценочных критериев для оценки поставщиков представлено в таблице.

Таблица 2.5 - Оценочные показатели основных конкурентных преимуществ

Конкурентные преимущества	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3
1 Репутация предприятия	4	3	4
2 Ширина ассортимента	5	4	3
3 Надежность поставки	5	5	5
4 Периодичность поставок	4	5	4
5 Уровень цен	5	5	5
6 Качество товара	5	4	4
7 Финансовое состояние поставщика	5	4	4
8 Возможность внеплановых поставок	5	4	2
Сумма Σ	38	34	31

Оценочные показатели основных поставщиков предприятия ООО «Мировые инструментальные технологии» представлены в таблице, конкурентные преимущества располагаются в порядке убывающей значимости.

Расчёт конкурентоспособности основных поставщиков предприятия оптовой торговли ООО «Мировые инструментальные технологии» представлен в таблице приложения 2.

Анализ основных поставщиков предприятия ООО «Мировые инструментальные технологии» показал, что наиболее выгодным партнёром для сотрудничества является ООО «Сталепромышленная компания», так как данное предприятие имеет наибольший показатель конкурентоспособности среди исследуемой группы поставщиков.

ООО «Мечел – Сервис» имеет низкие показатели экспертных оценок в пункте «качество товара», что может негативно сказаться на качестве предоставляемых товаров. За весь период сотрудничества к предприятию ООО

«Мечел – Сервис» уже предъявлялись претензии по поводу качества приобретаемой продукции.

Наименее надёжным поставщиком среди представленной группы является предприятие ООО «Металлснаб – Урал».

Проведём анализ динамики объема продаж (товарооборот).

Товарооборот характеризует продажу товаров и дает оценку сбытовой деятельности предприятия в целом. Для оценки используем данные за 2017 – 2018 гг. Динамика товарооборота предприятия ООО «Мировые инструментальные технологии» в исследуемом периоде представлена на рисунке 7

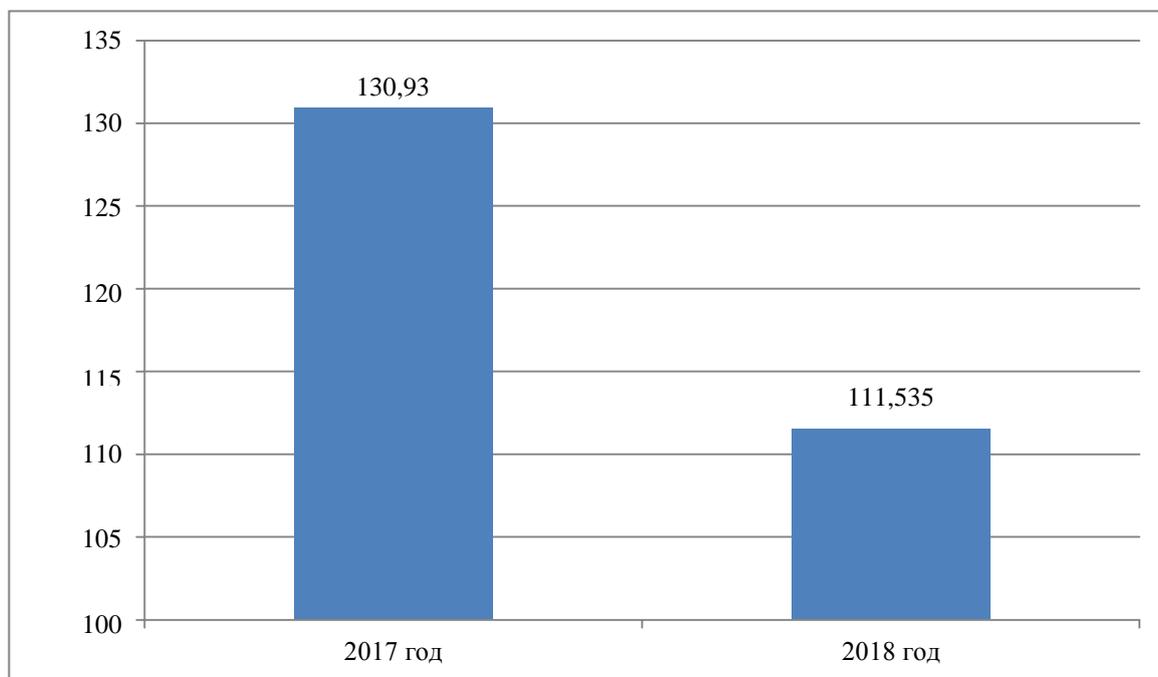


Рисунок 2.3 – Динамика товарооборота предприятия ООО «Мировые инструментальные технологии»

Товарооборот ООО «Мировые инструментальные технологии» в 2018 году уменьшился на 19395 тыс. и составил 111535 тыс. руб., темп роста составил -17,4%. Уменьшение товарооборота в большинстве своём связано с уменьшением объёма продаж.

Для проведения анализа эффективности сбытовой деятельности предприятия необходимо рассчитать коэффициенты равномерности и ритмичности.

Коэффициенты неравномерности рассчитываются следующим образом: определим объемы продаж в среднем за месяц, находятся как отношение суммарного объема продаж за год к числу месяцев (по прогнозу и по факту за каждый год);

определим процентные соотношения месячных объемов продаж к среднегодовым объемам продаж (по прогнозу и по факту за каждый год). В таблице представлены расчёты показателей ритмичности за 2017 год.

В 2017 г. коэффициент неравномерности выполнения плановых заданий составил 0,23%. Это значит, что реализация продукции по месяцам 2017 года в среднем отклонялась от плана на 0,23%.

Выполнение плана товарооборота за 2017 год было равномерным на 99,77%.

В 2017 году продажи осуществлялись ритмично на 91%. В таблице 8 представлены расчеты показателей за 2018 год.

Коэффициент неравномерности выполнения плановых заданий в 2018 году составил 34,2%. Это значит, что реализация продукции по месяцам 2018 года отклонялась от плана на 34,2%.

Подставим полученные данные в формулу (2.4), получим:

$$\text{Кравн}2018 = 100 - 34,2 = 65,8$$

Таким образом, выполнение плана товарооборота за 2018 году было равномерным на 65,8%.

В 2018 году продажи осуществлялись ритмично на 88,1%.

Сведём полученные данные в таблицу 2.6.

Таблица 2.6 - Коэффициенты, характеризующие равномерность и ритмичность товарооборота.

Показатель	2017 год	2018 год	Отклонение
Коэффициент вариации (неравномерности)	0,23	34,2	33,97
Коэффициент равномерности	99,77	65,8	-33,97
Коэффициент ритмичности	91,0	88,1	-2,9

Коэффициенты, характеризующие равномерность и ритмичность продаж, позволяют утверждать, что на предприятии наблюдается равномерное развитие товарооборота в исследуемом периоде.

За исследуемый период наблюдается снижение коэффициентов вариации и ритмичности, это говорит о том, что происходят потери в объёме

продаж, интенсивность работы предприятия снижается, соответственно и финансовые результаты становятся хуже.

Произведём анализ покупателей. Для анализа выборочно возьмём некоторых покупателей предприятия ООО «Мировые инструментальные технологии» и проанализируем количество покупаемой продукции в период с 2017 по 2018 год.

Анализ покупателей представлен в таблице приложения 2.

Проведённый анализ покупателей предприятия ООО «Мировые инструментальные технологии» показывает, что на предприятии существуют крупные постоянные покупатели продукции предприятия (ООО «Дорзнак», ООО «Трубоснаб КС», ООО «УРиЦ»), постоянные покупатели среднего уровня (ООО «МСК – Урал», АО «Феррросплав», ООО СК «Новазавод», ООО Вентиляционный завод «Интех»), а также единовременные мелкие покупатели (ООО «Варна – Агромаш»).

В 2018 году наблюдается уменьшение количества покупаемой продукции у ООО «Дорзнак» на 1856 тыс. руб., у ООО «Трубоснаб КС» на 1934 тыс. руб., у ООО СК «Новазавод» на 437 тыс. руб., у ООО «УРиЦ» на 2298 тыс. руб. Увеличение количества покупаемой продукции было замечено у ООО «МСК – Урал» на 792 тыс. руб., у АО «Феррросплав» на 458 тыс. руб., у ООО Вентиляционный завод «Интех» на 437 тыс. руб.

В 2018 году у предприятия ООО «Мировые инструментальные технологии» появились новые покупатели (ООО ТК «Стрела», ООО СК «Сфера»), которые приобрели продукцию предприятия на 1137 тыс. руб. и 951 тыс. руб. соответственно.

На предприятии проводится работа по привлечению новых клиентов. Однако, данная деятельность не дала нужного эффекта, так как товарооборот за 2018 год уменьшился на 19395 тыс. руб.

Важная часть сбытовой политики компании – это продвижение продукции компании в сети Интернет.

Для обеспечения роста выручки, повышения рыночной доли и конкурентоспособности предприятия целесообразно использовать инструменты сети интернет. Предлагаем обратить внимание на контекстную рекламу.

Важно использовать соответствующие маркетинговые коммуникации для увеличения уровня сбыта. Сюда относятся такие коммуникационные инструменты как: Яндекс Директ, Google Adwords и прочее. Суть предложения состоит в том, что предприятие будет продавать товары и услуги в сети интернет, что позволит нарастить уровень сбыта.

Таким образом, будет достигнута более интенсивная маркетинговая коммуникация с целевой аудиторией, в том числе в сети Интернет. Здесь большая часть людей проводит существенное время, поэтому эффективность процесса будет высокой.

Яндекс.Директ предоставляет рекламодателям следующие возможности:

- оценивать пользовательский спрос на информацию (открытая статистика поисковых запросов показывает, чем и как часто интересуются люди в интернете);
- вводить совокупность ключевых слов (поисковых запросов), к которым будет привязано, а в последствии показано рекламное объявление;
- составить рекламный текст контекстного объявления;
- назначить параметры таргетирования, доступные в системе (выбрать страну и/или город, где живет его потенциальный покупатель);
- управлять своей рекламой на страницах результатов поиска Яндекса.

На рисунке 1 отображен алгоритм проведения рекламной кампании в сети Яндекс.

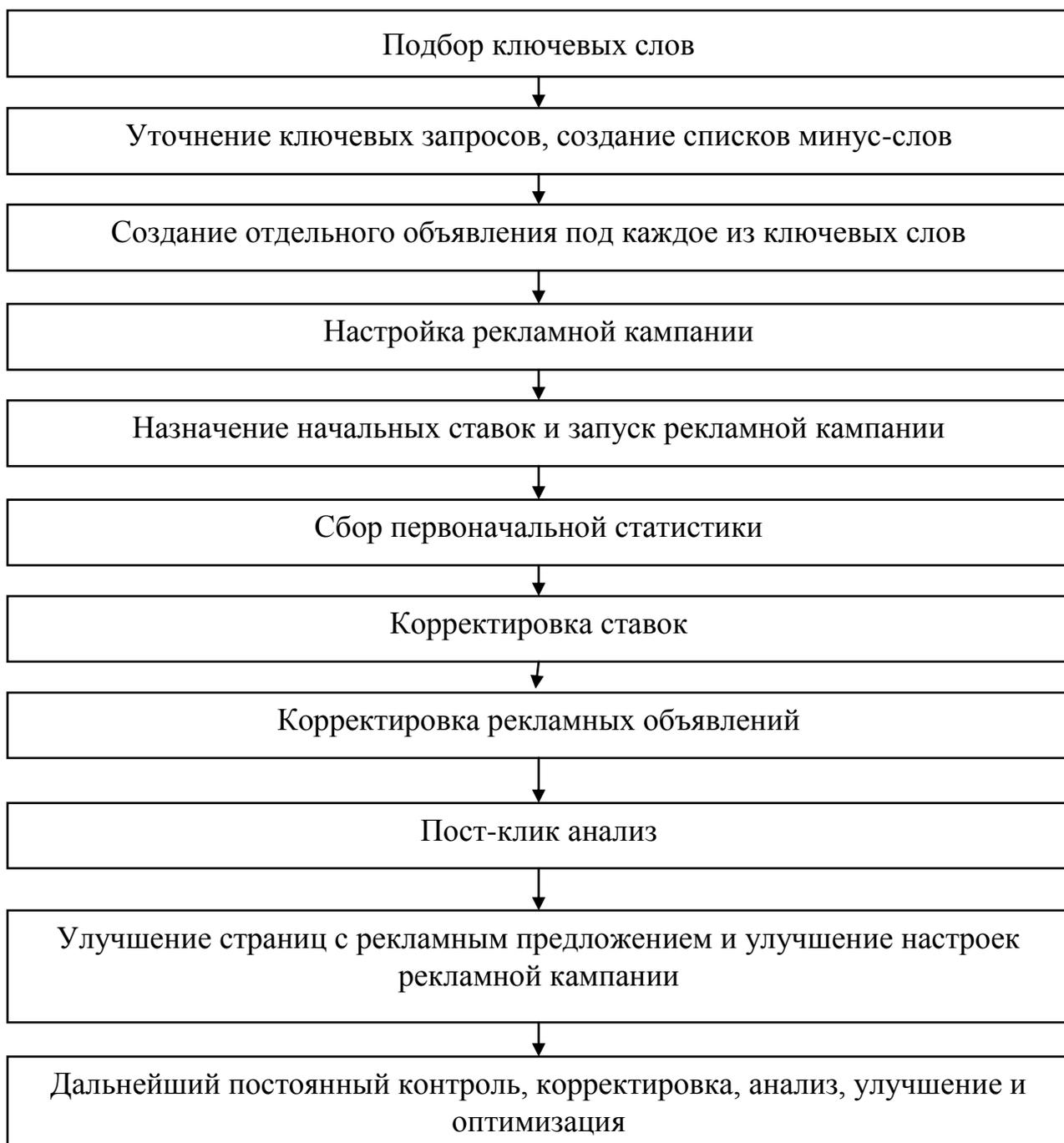


Рисунок 2.4 - Шаги в рамках проведения рекламной кампании в сети Яндекс

На начальном этапе необходимо подобрать ключевые слова. Контекстная реклама функционирует таким образом, чтобы показывать объявления пользователям поисковой сети, которые уже сейчас ищут товар или услугу. Необходимо определить, какие именно ключевые слова вводят участники целевой аудитории. Это позволит минимизировать нецелевые показы, а значит оптимизировать расходы на продвижение.

Следующим шагом в рамках предложенной методики является уточнение ключевых запросов, создание списка минус-слов. Такие слова позволяют отсеивать целевые запросы. Например, если человек ищет что-то бесплатно, то нет смысла предлагать ему платные товары и услуги.

После необходимо создать соответствующее объявление, которое будет отображать конкурентные преимущества предприятия, будет говорить посетителям о том, что при переходе на сайт компании он сможет приобрести то, что ищет.

После происходит непосредственная настройка рекламной кампании, выбирается большое количество опций, в том числе регион показа, валюта, график показа объявлений.

В дальнейшем назначаются начальные ставки на рекламные объявления, и происходит запуск рекламной кампании. Такая рекламная кампания должна быть утверждена сотрудниками Яндекс Директ, после чего уже можно приступать к рекламной коммуникации с целевой аудиторией.

Следующим шагом является сбор первоначальной статистики, корректировка стоимости ставок, остальных рекламных объявлений, что позволяет повысить общую эффективность рекламной кампании в сети Интернет. По истечению некоторого периода времени происходит анализ не только кликабельности и прочих параметров рекламы в Яндекс Директе, а также и поведение потенциального клиента на сайте компании. Как результат, это позволяет улучшить страницу с рекламным предложением, внести необходимые правки в настройки самой рекламной кампании в Яндексе, что в конечном итоге обеспечивает максимально возможный результат при минимально возможном бюджете. Конечно, интернет-среда не является статичной, происходят постоянные изменения. Например, в рекламном канале активно действуют конкуренты, которые также хотят купить часть трафика. Также вносятся изменения в алгоритм демонстрации объявлений. Таким образом, существует большое количество факторов, которые влияют на эффективность рекламной

кампании, поэтому необходим постоянный контроль, анализ и внесение правок в параметры рекламной кампании.

Для определения объема поискового трафика используется инструмент «Прогноз бюджета» от рекламной сети Яндекс Директ. Этот инструмент позволяет посмотреть статистику поиска определенного ключевого слова.

Таблица 2.7 - Результат подбора ключевых слов в рекламной системе

Запрос	Количество поисковых запросов в месяц
сортовый прокат	63392
сортовый прокат купить	11212
сортовый прокат пример	1995
сортовый прокат где	3734
сортовый прокат купить недорого	3441
сортовый прокат интернет	3615
сортовый прокат где купить	6661
сортовый прокат дешево	1720
сортовый прокат цена	6328
сортовый прокат найти	14211
запорная арматура	87273
запорная арматура купить	2203
запорная арматура пример	7573
запорная арматура где	7158
запорная арматура купить недорого	1632
запорная арматура интернет	1986
запорная арматура где купить	5814
запорная арматура дешево	2193
запорная арматура цена	4239
запорная арматура найти	1202

Для рекламы в сети Яндекс выбраны такие опции:

- объем - 62% трафика;
- регионы показа Тольятти и регион - это позволит максимизировать эффективность затрат на рекламу в Интернете;
- прогноз на период 360 дней
- площадки: все - то есть объявление будет показано не только в поиске

Яндекса, но и на сайтах-партнерах Яндекса;

- валюта: российские рубли;
- языки: русский.

Использование инструментов Яндекс позволило получить следующие показатели ожидаемого результата от проведения рекламной кампании в течение целого года (таблица).

Таблица 2.8 - Планирование рекламного бюджета в системе Яндекс Директ на следующий год

Предложенные фразы	Примерное количество запросов	Примерное количество показов в год (по выбранной позиции)	Примерное количество переходов в год (по выбранной позиции)	Средняя списываемая цена клика (по выбранной позиции), руб.	Примерный бюджет, руб. (по выбранной позиции)
сортовый прокат	63392	19017	1521	0,5	760,5
сортовый прокат купить	11212	2803	196	9,7	1901,2
сортовый прокат пример	1995	199	11	3,1	34,1
сортовый прокат где	3734	560	28	18,2	509,6
сортовый прокат купить недорого	3441	516	36	4,9	176,4
сортовый прокат интернет	3615	686	61	4,4	268,4
сортовый прокат где купить	6661	666	53	26,6	1409,8
сортовый прокат дешево	1720	240	9	0,1	0,9
сортовый прокат цена	6328	696	20	0,1	2
сортовый прокат найти	14211	1705	119	6,3	749,7
запорная арматура	87273	5236	314	0,1	31,4
запорная арматура купить	2203	154	13	7,3	94,9
запорная арматура пример	7573	2271	22	4,9	107,8
запорная арматура где	7158	2433	97	1,9	184,3
запорная арматура купить недорого	1632	603	36	4,2	151,2
запорная арматура интернет	1986	456	31	3,3	102,3
запорная арматура где купить	5814	1220	97	6,5	630,5

Продолжение таблицы 2.8

запорная арматура дешево	2193	635	57	11,7	666,9
запорная арматура цена	4239	890	44	3,5	154
запорная арматура найти	1202	228	15	0,2	3
Итого с учетом выбранных позиций	237582	41214	2780		7938,9,00

Чтобы провести рекламную кампанию в Яндекс.Директе по всем подобранным ключевым фразам на указанный в параметрах расчета период потребуется примерно: 7938,9 руб. с ориентацией на выбранный объем трафика. (В частных случаях: 7938,9 руб. с ориентацией на объем трафика 100, 6272 руб. с ориентацией на объем трафика 85 - 4366 руб. с ориентацией на объем трафика 62, 635 руб. с ориентацией на объем трафика 9, 397 руб. - на объем трафика 5.).

Что касается минус-слов, то на начальном этапе используется стандартные перечни, например,: «бесплатно», «скачать» и т. д.

Как было сказано ранее, кроме системы Яндекс Директ целесообразно также использовать Google AdWords. Эта рекламная сеть является настолько же популярной, насколько и Яндекс Директ, поэтому можно ожидать на тот же объем поискового трафика. Таким образом, предполагаем, что показатели эффективности, маркетинговых расходов будут оставаться на том же уровне (Таблица).

Таблица 2.9 - Оценка эффекта от использования рекламного инструмента

Места размещения рекламных материалов		Рекламный носитель	Время размещения	Показы рекламных материалов (прогноз)		Переходы	Средняя цена за клик, руб.		Стоимость за кампанию, руб.
				в день	всего				
Директ	По фразам	текстовый блок 35+81 символ	по мере расхода бюджета, примерно год	112	41214	2780	2,86	выбранного объема трафика	7938.9
Google Ad-words	По фразам	текстовый блок 35+81 символ	по мере расхода бюджета, примерно год	112	41214	2780	2,86	выбранного объема трафика	7938.9
Всего	-	-	-	-	-	5560	-	-	15877,8

Также для повышения эффективности интернет-рекламы следует внедрить ряд поддерживающих мер, которые позволят повысить информативность сайта и качество всего процесса.

Следует предпринять такие шаги (Таблица).

В процессе проведения деятельности в сети интернет важно обеспечить надлежащий сбор статистики, что позволит в дальнейшем получать необходимые числовые данные для анализа эффективности каждого из направлений маркетинговых коммуникаций. Без этого невозможно наладить качественную работу в сети интернет. Поэтому лицо, которое занимается настройкой сайтов, должно подключить соответствующие счетчики от Google Analytics и Яндекс Метрики. Только в таком случае можно добиться положительных результатов по коммуникационной деятельности в сети.

Таблица 2.10 - Поддерживающие меры в рамках рекламной коммуникации в интернете

Поддерживающая мера	Суть меры	Ответственное лицо	Расходы, руб.
Настройка системы Google Analytics и Яндекс Метрика	Подключение систем аналитики позволит отслеживать эффективность каждого из маркетинговых каналов предприятия. Это позволит повысить расходы по эффективным направлениям и снизить расходы по направлениям, которые не дают прироста в сбыте.	Фрилансер	400
Проведение онлайн обучения директора	Проведение дополнительного обучения маркетолога для повышения его компетенции в вопросах управления коммуникационной деятельностью в интернете. Для этого следует использовать материалы в свободном доступе, а именно – материалы Яндекс Директ и Google Adwords	Директор	0
Создать посадочную страницу	Создать посадочную страницу для тех пользователей, кто будет переходить на сайт по предложенным рекламным каналам. Это позволит повысить эффективность работы всего сайта	Фрилансер	1500

Вторым поддерживающим мероприятием является проведение дополнительного обучения директора для того, чтобы сформировать у него понимание особенностей работы с интернет-направлением. Повышение его компетенции позволит получить менеджера, который будет понимать все особенности этого процесса, а значит, обеспечит дальнейшее повышение эффективности и использования имеющихся резервов для увеличения объемов выручки.

Также следует создать посадочную страницу, которая будет ориентироваться на пользователей сети интернет. Такая посадочная страница должна учитывать, откуда именно пришли пользователи, по какому именно рекламному объявлению, что позволит сразу предлагать им ту продукцию, которая их интересует.

Совокупность этих мероприятий обеспечивает повышение эффективности основного направления внедрения дополнительных коммуникационных мер.

Стоит заметить, что рекламные бюджеты указаны без учета НДС. Поэтому необходимо умножить соответствующие значения на 1,2. Например, для расходов на Яндекс Директ значение составит:

$$1,2 * 7938,9 = 9526,68 \text{ тыс. руб.}$$

Таблица 2.11 - Общий бюджет в рамках предложенного мероприятия использования интернет-рекламы от Google Adwords и Яндекс Директ

Показатель	Сумма, руб.
Директ	9526,68
Google Adwords	9526,68
Настройка системы Google Analytics и Яндекс Метрика	400
Проведение онлайн обучения директора	0
Создать посадочную страницу	1500
Всего	20953,36

Таким образом, общая сумма расходов составит 134462 тыс. руб.

Типичной является конвертация в интернете в размере 4%. Это означает, что из 100 зашедших на сайт предприятия четверо станут клиентами. Средний чек составляет 8050 рублей (без учета НДС).

Таблица 2.12 - Дополнительный доход от использования предложенного мероприятия

Показатель	Значение
Конверсия, %	4
Количество зашедших на сайт с рекламных систем, чел.	5560
Средний чек (без НДС), руб.	8050
Количество повторных покупок	1,2
Дополнительный доход	2148384

Это означает, что предложенное мероприятие позволит получить дополнительный доход в размере:

$$5560 * 0,04 * 8050 * 1,2 = 2148384 \text{ рублей.}$$

Для определения выручки в следующем году следует добавить полученное значение к уровню выручки за предыдущий год (рисунок 2.5).

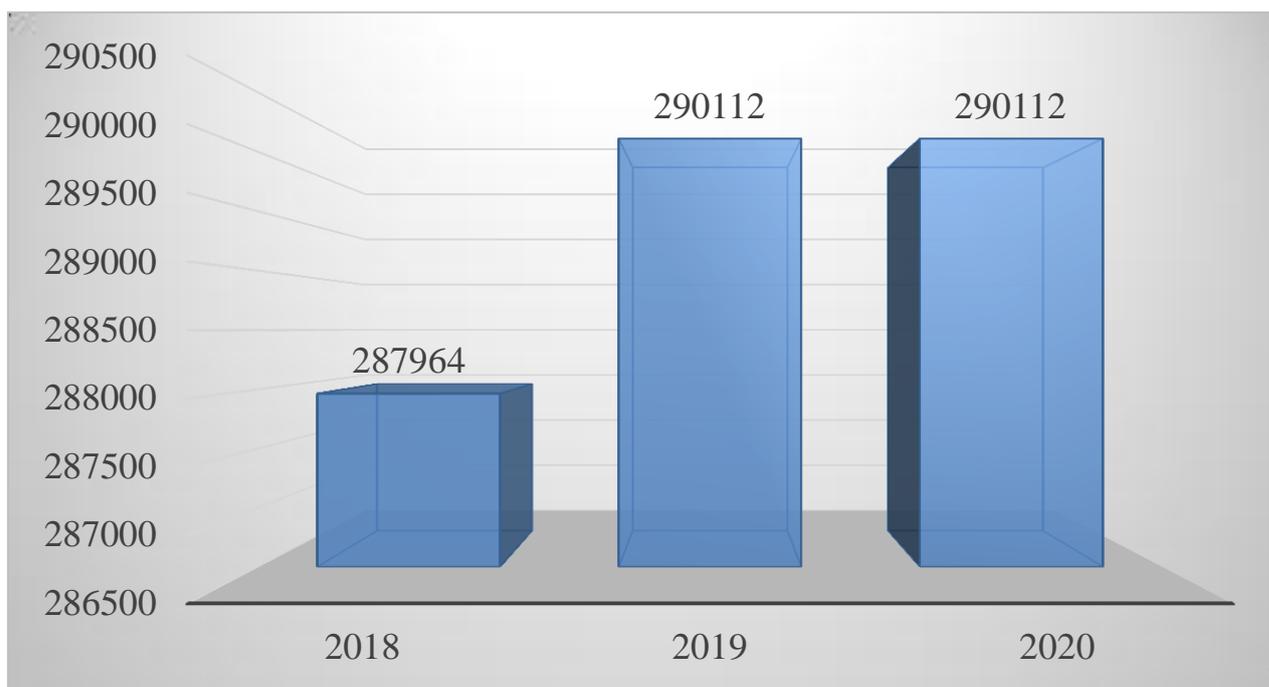


Рисунок 2.5. Изменение уровня выручки ООО Мировые инструментальные технологии в связи с внедрением предложенного мероприятия, тыс. руб.

Таким образом, прирост выручки в следующем году будет ощутимым, что указывает на высокую привлекательность мероприятия по использованию рекламной сети Яндекс Директ, а также Google AdSense.

Также целесообразно определить валовую прибыль, которую получит предприятие в случае внедрения предложенного мероприятия.

Валовая рентабельность на конец 2018 года составляет:

$$30387 / 287964 * 100 = 10,55\%.$$

Это значит, что предложенное мероприятие позволит создать валовую прибыль в размере:

$$0,1055 * 2148384 = 226705,23 \text{ рублей.}$$

А это значит, что с учетом маркетинговых расходов экономический эффект такого мероприятия составит:

$$226705,23 - 20953,36 = 205751,87 \text{ рублей}$$

Это существенный прирост прибыли до налогообложения, который позволит увеличить объем собственного капитала предприятия, создаст условия для дальнейшего развития, позволит усилить конкурентную позицию, обеспечит более высокую финансовую устойчивость, повысит объем чистой прибыли, позволит решить ряд других проблем.

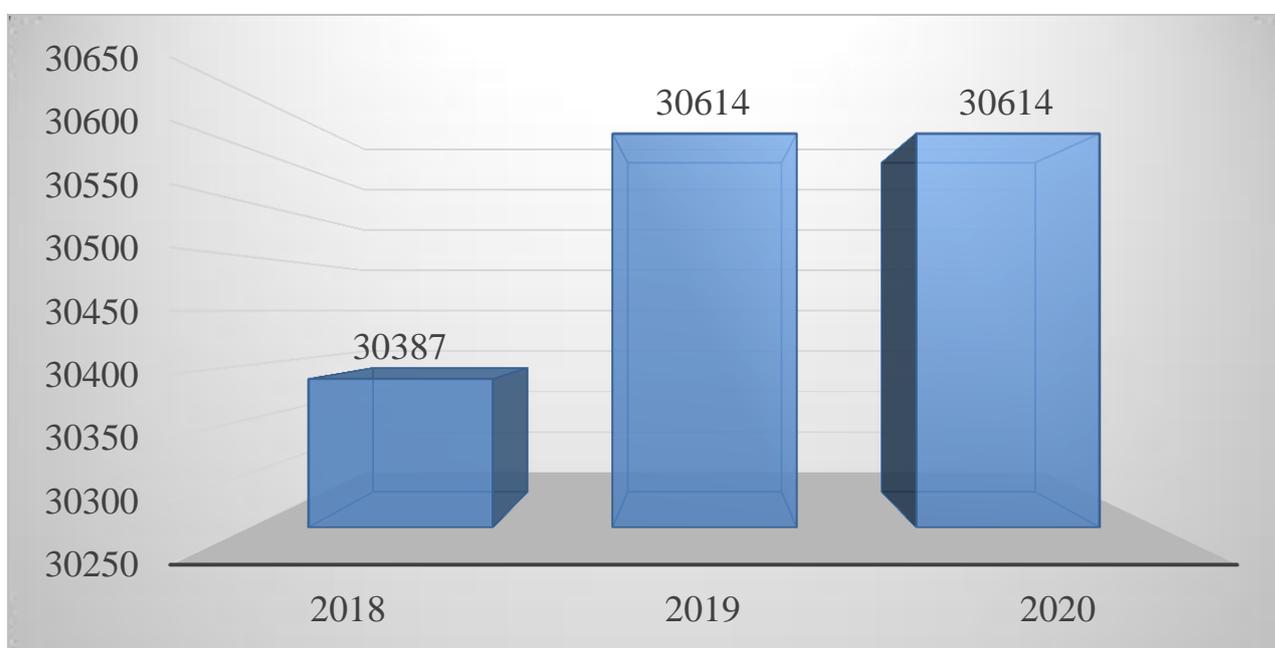


Рисунок 2.6. Изменение уровня валовой прибыли ООО Мировые инструментальные технологии в связи с внедрением предложенного мероприятия, тыс. руб.

Ответственное должностное лицо за внедрение такого мероприятия – директор. Ожидаемый период настройки рекламной компании в сети составляет 4 часа. Основной объем работы по подбору ключевых слов, выборе основных параметров рекламной кампании уже выполнен.

Подытожим, что для обеспечения развития предприятия, повышения уровня его конкурентоспособности, увеличения доли на рынке, достижения более высокой прибыли предприятия предложено использовать маркетинговые инструменты сети интернет. Речь идет о таких инструментах как Яндекс Директ и Google AdWords. Эти рекламные сети позволяют перенаправлять целевой трафик на свой сайт. Особенностью контекстной рекламы является то, что рекламные объявления демонстрируются посетителям поисковых систем, которые уже сейчас ищут соответствующую услугу или товар. Это обеспечивает высокую конверсию, то есть соотношение между теми, кто зашел на сайт, и теми, кто приобрел продукцию предприятия. Указано, что предложенные мероприятия позволят повысить, объем выручки на 2148384 тыс. руб., а экономический эффект от такого мероприятия составит 205751,87рублей. Рассмотрена методика планирования рекламной кампании в сети, которая позволяет обеспечить высокую эффективность процесса.

3 Рекомендации по повышению эффективности коммерческой деятельности

3.1 Мероприятия по совершенствованию реализации товаров предприятия

На предприятии ООО «Мировые инструментальные технологии» существует ОТК. На данный момент в ОТК 1 работник занимается контролем. Естественно, что 1 работник не может выполнять достаточный объем работ по контролю персонала и качества, необходимый для данного предприятия. В случае же, например, болезни работника работа по качеству вообще может быть прекращена.

Выделим ряд рекомендаций по оптимизации закупочной деятельности предприятия:

1. Внедрение консалтинга в деятельность предприятия.
2. Совершенствование структуры финансирования деятельности компании.

В рамках первого проекта предлагается также внедрение решения на основе ЕСМ-системы 1С ЕСМ-система 1С обладает следующими функциональными возможностями:

-формирование заказов на закупку и заявок на оплату с привязкой к центрам затрат и статьям бюджета, согласование заказов и заявок уполномоченными лицами;

-управление процессом выбора оптимального поставщика;

-регистрация информации о поставщиках;

-создание и согласование договоров с поставщиками;

-хранение истории закупок: заявок, предложений, заказов, договоров и их одобрений;

-возможность получения статистики и отчетов по закупкам и оплатам.

В системе было реализовано создание и согласование заявок на закупку

материалов, товаров и услуг для производственной и для административно-хозяйственной деятельности компании. Доступ к созданию заявок был открыт как сотрудникам, работающим в офисе, так и сотрудникам, находящимся на промышленных объектах компании.

Утверждение заявок было реализовано по заранее настроенным цепочкам согласования: ответственные сотрудники получают автоматические уведомления о представленных на утверждение заявках, а на основе утвержденных заявок на закупку формируются заказы поставщикам и заявки на оплату, которые также проходят процедуру согласования в системе.

Второй этап проекта включал интеграцию решения на основе 1С с ERP-системой Deltek Masonomy в части ведения справочников поставщиков и проектов, учета движения товарно-материальных ценностей и денежных средств, контроля бюджетов проектов и административных расходов.

Оценку эффективности проекта можно производить в нескольких направлениях, применяя для этого качественные и количественные показатели. По качественным показателям специалисты FTS проводят оценку, используя метод опроса руководства компании. По количественным показателям эффективности, еще до начала проекта производятся расчеты возврата инвестиций и суммы выгод в денежном выражении.

В настоящее время в системе закупок компании ООО «Мировые инструментальные технологии» работает всего порядка 50 сотрудников. Сотрудники оценили удобство получения в системе информации об утверждении их заявок, о статусе поставок и оплат. Удаленный доступ к системе с любого мобильного устройства оказался удобен для сотрудников, работающих на различных промышленных площадках компании. По итогам внедрения, данное решение позволило увеличить оперативность снабжения промышленных объектов необходимыми материально-техническими ресурсами и повысить точность управления

3.2 Расчет экономической эффективности от проведенных мероприятий

Для повышения эффективности функционирования предприятия необходимо обосновать особенности внедрения комплексной системы контроллинга, которая позволит повысить эффективность ежедневной деятельности предприятия. Соответствующий устав мероприятия представлен ниже (таблица).

Таблица 3.1 - Устав проекта внедрения системы контроллинга

Название	Внедрение комплексной системы контроллинга и информационной поддержки управленческого процесса на Мировые инструментальные технологии
Цель	За 6 месяцев разработать и внедрить в деятельность предприятия механизм контроллинга с интеграцией необходимого программного обеспечения и организацией бухгалтерии с учетом потребностей контроллинга, что позволит усовершенствовать процессы планирования, управленческого учета, управления на предприятии.
Потребитель	Все функциональные подразделения Мировые инструментальные технологии.
Запросы потребителя	Сокращение времени, необходимого руководству для принятия обоснованных тактических и стратегических решений о доходах затратах, повышение конкурентоспособности предприятия, сокращение товарно-материальных запасов на предприятии, повышения качества принимаемых решений, снижение уровня транзакционных издержек, снижение объема дебиторской задолженности на предприятии, упрощение взаимодействия подразделений.
Требования потребителя	Обоснованная и эффективная система управленческого учета, отчетности, обоснованная и эффективная система контрольных показателей, формирование единого центра, обеспечение высокого качества коммуникации между подразделениями.
Результат проекта	Внедренная и протестированная информационная система контроллинга Мировые инструментальные технологии, которая охватывает процедуры планирования, исполнения и контроля деятельности функциональных подразделений предприятия.
Фазы реализации	1. Формирование инструментальной базы контроллинга 2. Построение системы мониторинга показателей, включаемых в контроллинг. 3. Организация управленческого учета и контроллинга. 4. Тестирование результатов.
Проектная команда	Проектный менеджер
	Заместитель главного бухгалтера
	Главный бухгалтер
	Руководитель отдела кадров
	Директор
Сроки и бюджет проекта	693 700 руб., 6 месяцев

На рисунке 3.1 представлена предлагаемая новая структура отдела бухгалтерии и контроллинга. Необходимо нанять еще одного специалиста для работы нового отдела. Возглавлять работу службы бухгалтерии и контроллинга будет главный бухгалтер. Ему будут подчиняться два специалиста: специалист текущего мониторинга и специалист планирования и бюджетирования.

В качестве первого специалиста будет работать заместитель главного бухгалтера, который уже сейчас выполняет часть функций по этому направлению. Суть работы специалиста текущего мониторинга заключается в том, что он отвечает за управленческий учет и мониторинг таких направлений как соблюдение текущей ликвидности, соблюдение платежеспособности, других показателей, разработанных для целей оперативного управления предприятием, законность ведения операций, все аспекты финансово-хозяйственной деятельности предприятия, в то время как специалист планирования и бюджетирования принимает на себя некоторые функции стратегического анализа и обеспечивает бюджетирование финансовых потоков для максимально эффективной работы компании. Этот специалист будет учитывать все управленческие решения руководителей, отображать их в среднесрочных, краткосрочных и текущих бюджетах компании. А служба текущего мониторинга будет контролировать их выполнение. Это разгрузит время управленцев и позволит заняться стратегическим управлением и работой над увеличением объема сбыта Мировые инструментальные технологии.



Рисунок 3.1 Структура службы бухгалтерии и контроллинга

Как показано на рисунке, управленческая информация будет двигаться следующим образом.

Первичные документы будут формироваться производственными подразделениями, менеджером по работе с клиентами, прочими структурными подразделениями, а систематизация полученной информации будет происходить в службе бухгалтерии и контроллинга.

Тогда информация будет предоставляться как директору, так и прочим управленцам компании.

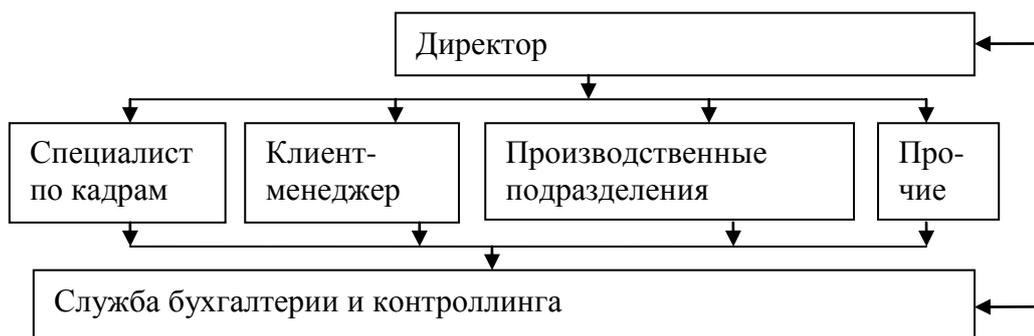


Рисунок 3.2 Движение финансовой информации на предприятии при предлагаемой системе контроллинга

Для внедрения комплексной системы управленческого учета предлагаем закрепить соответствующие изменения в нормативно-правовом документе организации «О системе контроллинга».

К функциональным обязанностям специалиста-контролера относятся (кроме типичных функций бухгалтерии):

- осуществлять финансовое планирование, обеспечивать оптимальное соотношение собственных и заемных финансовых средств;
- планировать и оптимизировать налоговые выплаты;
- планировать рост стоимости предприятия;
- анализировать финансовую отчетность;
- разрабатывать систему отчетности, методы анализа отчетности;
- разрабатывать систему раннего предупреждения, анализировать отклонения;

- контролировать соответствие фактических показателей плановым;
- разрабатывать систему своевременного обеспечения информацией о финансовом состоянии и перспективах подразделений предприятия.

Для эффективного выполнения должностных обязанностей контролер имеет право:

- получать информацию от владельцев, руководства, бухгалтерии и других подразделений компании;
- организовывать собственные исследования для получения дополнительных информационных данных;
- взаимодействовать с внешними по отношению к компании, субъектами: государственными органами, научно-исследовательскими учреждениями, учебными заведениями и предприятиями, учреждениями, организациями;
- контролировать эффективность работы системы информационного обеспечения финансового менеджмента и предоставлять предложения по совершенствованию ее функционирования или применения новейших информационных технологий (например, использование более передового программного обеспечения для осуществления бухгалтерского или управленческого учета);
- предоставлять рекомендации владельцам бизнес-процессов и руководителям по улучшению хозяйственной деятельности компании;
- предоставлять предложения и рекомендации владельцам и руководству субъекта бизнеса по применению инновационных подходов к управлению связями с покупателями в целом, отдельными бизнес-процессами и подразделениями;
- другие права, необходимые для эффективного выполнения возложенных на службу бухгалтерии и контроллинга компании целей и задач.

В свою очередь служба бухгалтерии и контроллинга компании, кроме типичных функций бухгалтерии, несет ответственность за:

- правильность применения методов, методик, инструментов, позволяющих получить достоверную, своевременную и объективную информацию об эффективности финансовой деятельности компании и ее отдельных подразделений, а также управленческой деятельности на всех уровнях менеджмента;

- своевременность выполнения процедур контроллинговой деятельности в компании установленных положением о системе контроллинга и другими внутренними распорядительными документами;

- неразглашение информации о финансовой деятельности компании и управления ею, составляющей коммерческую тайну;

- выполнение предусмотренных должностными инструкциями прав и обязанностей контроллеров компании.

В таблице 3.2 отображены основные направления расходов для внедрения комплексной системы управленческого учета и контроллинга. Как можно судить, существенная доля расходов приходится на заработную плату собственного персонала, который будет принимать участие в процессе внедрения предлагаемых изменений и дополнений. Также часть средств необходима для оплаты программного обеспечения, которое используется для управленческого учета. Кроме этого, существенные расходы направляются на заработную плату субподрядчиков, а именно - программистов, которые будут внедрять программное обеспечение, а также стороннего менеджера проекта, который будет ответственен за его реализацию. Эти расходы будут детализированы в дальнейшей работе.

Таблица 3.2 - Бюджет внедрения системы контроллинга на предприятии

Статья расходов	Сумма расходов, руб.
Заработная плата персонала, всего	495 000
Заместитель бухгалтера	30 000
Главный бухгалтер	60 000
Кадровик	15 000
Наем специалиста по прогнозам	390 000

Продолжение таблицы 3.2

Накладные расходы, всего	3 350
Канцелярские расходы	900
Транзакционные издержки	1 850
Расходы на связь	600
Заработная плата субподрядчиков, всего	102 850
Менеджер проекта	75 000
Интегратор ПО	27 850
Расходы на покупку ПО, всего	92 500
Лицензия ПО	80 000
Кастомизация ПО	12 500
Всего расходов	693 700

Ответственным за соответствующее направление работы является бухгалтер, а непосредственную работу по этому направлению осуществляет специалист планированию и бюджетированию.

Что касается бюджетирования, то на предприятии следует составлять следующие формы бюджетов: бюджет производства, бюджет запасов, бюджет реализации, бюджет потребностей в материалах, бюджет фонда оплаты труда и начислений, бюджет общепроизводственных расходов, бюджет коммерческих расходов, бюджет общехозяйственных расходов, бюджет доходов и расходов, план денежных потоков, прогнозный баланс, план капиталовложений, план системы сбалансированных показателей. Систематизированный перечень этих документов представлен в таблице.

Таблица 3.3 - Совокупность предлагаемых бюджетов в рамках системы управленческого учета

Сфера деятельности	Виды бюджетов	Характер информации
1	2	3
Производство	Бюджет производства	Рассчитываются затраты в рамках себестоимости предоставляемых электромонтажных услуг (в натуральных показателях)
Деятельность структурных подразделений	Бюджет запасов	Рассчитывается необходимость в запасах для обеспечения стабильности операционного процесса

Продолжение таблицы 3.3

Реализация	Бюджет продаж	Рассчитываются прогнозируемые показатели дохода и объема предоставленных услуг
Закупочная деятельность	Бюджет потребности в материалах	Определяется объем затрат (себестоимость) для предоставления электромонтажных услуг в денежном выражении
Оплата труда	Бюджет фонда оплаты труда и начислений	Определяется объем затрат на оплату труда персонала, а также расходы в социальные фонды
Деятельность структурных подразделений	Бюджет общепроизводственных расходов	Составляется план общепроизводственных затрат в рамках операционного процесса
Реализация	Бюджет коммерческих расходов	Планируются затраты на продвижение электромонтажных услуг
Производство	Бюджет общехозяйственных расходов	Составляется план общехозяйственных затрат в рамках операционного процесса
Деятельность предприятия в целом	Бюджет доходов и расходов	Систематизируется вся информация из предыдущих бюджетов и составляется прогноз доходов и расходов предприятия
Финансовые планы управление денежными потоками	План денежных потоков	Детализируется план движения денежных средств в течение следующего года
	Прогнозный баланс	Составляются плановые показатели баланса
	План капиталовложений	Определяются капитальные затраты на обеспечение развития транспортной компании
	План системы сбалансированных показателей	Ожидаемые финансовые коэффициенты в процессе реализации стратегии деятельности на следующий год

Охарактеризуем каждый из этих бюджетов более подробно. Бюджет продаж на предприятии определяет прогноз сбыта по видам товаров, работ, услуг в натуральном и стоимостном выражениях, то есть, какой объем заказов по продаже товаров и предоставлению услуг с использованием каких материалов ожидает предприятие в следующем году.

Бюджет фонда оплаты труда и начислений определяет плановые расходы на оплату труда. Бюджет потребности в материалах детализирует количество материалов, необходимых для производства продукции и оказания соответствующих услуг. Бюджет общепроизводственных расходов детализирует прогноз относительно общепроизводственных расходов, осуществляемых обществом с ограниченной ответственностью.

План денежных потоков является плановым платежным календарем, то есть определяет возможные кассовые разрывы, способы покрытия временной потери ликвидности, планирует эффективное осуществление расчетов. Плановый отчет о движении денежных средств определяет величину денежных средств путем расчета данных обо всех поступлениях и выплатах в сфере обращения предприятия.

Общество активно развивается, а потому составление соответствующего бюджета инвестиций позволит повысить эффективность инвестирования, ведь будут установлены конкретные целевые показатели по этому направлению деятельности для отдельных работников, которые будут, на основе мероприятия, предложенного в следующем разделе, мотивированы проводить эффективную деятельность.

Что касается осуществления планирования коммерческих расходов и составления коммерческого бюджета, то деятельность по привлечению новых клиентов и удержанию старых важна для предприятия, поэтому необходимо планировать и отслеживать это направление работы более внимательно. Также считаем, что разработка системы финансовых стимулов при достижении плановых показателей бюджета позволит наращивать объем реализации услуг.

Бюджет финансовых результатов аккумулирует в себе информацию из всех упомянутых выше бюджетов и определяет предполагаемую прибыль предприятия, определяет величину денежных средств путем расчета данных обо всех поступлениях и выплатах в сфере оборота предприятий. Прогнозируемый баланс представляет финансовое состояние предприятия с точки зрения поступления и выбытия средств.

Констатируем, что система бюджетов, которые будет составлять предприятие, является типичной и охватывает все важнейшие звенья деятельности по предоставлению соответствующих услуг.

Что касается процесса формирования бюджетов, то на исследуемом предприятии она будет иметь итерационную форму, то есть сначала сверху

спускаются целевые финансовые показатели, затем формируется по направлению "снизу-вверх" вся система бюджетов предприятия, далее анализируется их соответствие установленным руководством целевым показателям (оборачиваемость, рентабельность, ликвидность и прочим). Если желаемые значения целевые показатели достигают, бюджет передается руководству на утверждение, после чего он из проекта становится директивным и рассылается руководителям подразделений предприятия для выполнения и контроля. Если же по результатам анализа выявлено расхождение полученных целевых показателей с желаемыми, то руководство предприятия дает задание на подготовку следующей версии бюджетов. Такие итерации повторяются, пока не формируется одна приемлемая версия, которая и утверждается.

Что касается контроля за исполнением бюджетов, то, как было уже отмечено, основную роль в этом процессе играет служба бухгалтерии и контроллинга, которая осуществляет контроль за отклонением фактических показателей от запланированных.

Система бюджетирования на предприятии будет налажена, а основной объем деятельности по этому направлению будет осуществлять служба бухгалтерии и контроллинга.

Что касается экономического эффекта от внедрения такого мероприятия, то он связан с сокращением расходов материалов и сырья, снижением объема дебиторской задолженности, повышением объема продаж, сокращением операционных циклов. Для определения окупаемости таких вложений проведен опрос среди управленцев и специалистов, которые отвечают на вопрос о приблизительном экономическом эффекте в виде повышения объема чистой прибыли в случае внедрения комплексной системы контроллинга на предприятии. Количество опрошенных составляет 6 человек. Это сотрудники самого предприятия, которые лучше всего понимают особенности его функционирования. Результаты опроса отображены ниже (Рисунок 3.3).

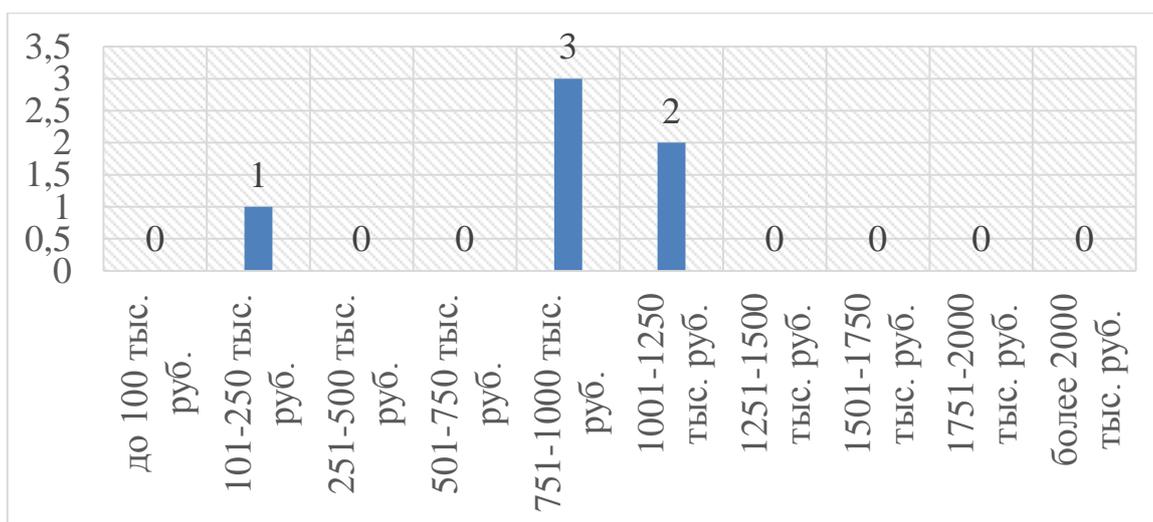


Рисунок 3.3 Результат опроса сотрудников о потенциальной эффективности предложенного мероприятия, ед.

Один сотрудник ответил, что эффект от такого мероприятия составит около 175 тыс. руб. Еще 3 сотрудника ответили, что ожидаемый эффект составит около 875 тыс. руб., а еще 2 – 1125 тыс. руб. Средняя оценка составляет:

$$(175 * 1 + 875 * 3 + 1125 * 2) / (1+3+2) = 841,67 \text{ тыс. руб.}$$

Если учесть, что общая сумма расходов на практическую реализацию мероприятия составляет 693 700 тыс. руб., то экономическая эффективность такого предложения составляет:

$$841,67 / 693,7 = 1,21$$

Это значит, что на каждый вложенный рубль для практического внедрения мероприятия, Мировые инструментальные технологии получат обратно 1,21 рубль чистой прибыли.

Подытожим, что предложено внедрить систему контроллинга на предприятии. Это позволит повысить качество управленческих решений, положительно скажется на эффективности финансово-хозяйственной

системы. Предложена совокупность бюджетов, которые необходимо составлять и внедрять в практику деятельности компании. Доказано, что экономический эффект от такого мероприятия составляет 841,67 тыс. руб., а экономическая эффективность 1,21.

Таким образом при всем многообразии подходов к реализации механизма стратегического контроллинга и многообразии факторов, учитываемых при его адаптации в системе управления компаниями, имеется некоторая их совокупность, которая не учитывается теоретиками и практиками, в их числе этап жизненного цикла организации, сфера ее деятельности. Недостаточно проработан и вопрос управления ростом конкурентоспособности с использованием инструментария системы стратегического контроллинга. Кроме того, важна оценка последующих результатов, которая аналогичным образом осуществляется множеством путей. Отсутствие четкой классификации в показателях осложняет выбор наиболее подходящих для конкретных случаев.

Для повышения эффективности функционирования предприятия предложено обратить внимание на текущую структуру источников финансирования. Целесообразно использовать источники, которые позволят минимизировать средневзвешенную стоимость капитала.

Такое мероприятие нацелено именно на оптимизацию структуры источников финансирования, а не на повышение или уменьшение объема источников финансирования. Предполагается, что уровень активов предприятия будет оставаться на том же уровне в течение последующих лет.

Существует несколько подходов к определению стоимости собственного капитала предприятия. Популярным методом является определение стоимости собственного капитала исходя из ожиданий собственников. Таким образом, если акционеры или участники предприятия ожидают в следующем году получить 10% годовых, то это означает, что стоимость собственного капитала для предприятия составляет 10%.

Альтернативным является подход определения стоимости

собственного капитала исходя из чистой прибыли, которая была сгенерирована предприятием в течение предыдущего года. Например, если рентабельность собственного капитала за предыдущий год составляла 15% годовых, то предполагается, что стоимость собственного капитала также составляла 15% годовых. Первый подход ориентируется скорее на перспективу развития компании, в то время как второй подход основывается на ретроспективных данных.

Учитывая, что предложенные мероприятия нацелены на улучшение практики деятельности компании в следующем году, используем первый подход, то есть оценку стоимости собственного капитала исходя из ожиданий собственников. Они желают получить в следующем году доходность на уровне 8% годовых.

В процессе обоснования оптимального направления улучшения источников финансирования необходимо обращать внимание не только на те источники, которые используются предприятием на текущий момент, но также и на те, которые доступны предприятию для финансирования его активов.

Если обратить внимание на договор товарного кредитования предприятия поставщиками, то можно найти норму, которая регламентирует стоимость использования отсрочки платежа, то есть элемента пассивов, который известен как кредиторская задолженность за товары, работы, услуги. В договоре указано, что:

«... При отсрочке оплаты по настоящему Договору с Покупателя взимаются проценты за право пользования товарным кредитом в размере 0,025% за каждый день отсрочки.»

Каких-либо дополнительных условий о предоставлении льготного периода бесплатного использования права на отсрочку платежа в договоре нет. Это значит, что можно легко оценить стоимость использования товарного кредитования и коммерческого кредитования по предоставленным услугам:

Стоимость коммерческого кредитования поставщиками = $0,025 \cdot 360$
дней = 9 % годовых.

Что касается стоимости заемных средств, то эта информация относится к категории коммерческой тайны, поэтому менеджмент предприятия не желает предоставлять соответствующую информацию. Поэтому для расчета используются данные, которые наблюдаются в среднем для банковского рынка.

На рисунке 3.4 представлены средневзвешенные процентные ставки по кредитам, которые предоставлены кредитными организациями нефинансовым организациям в рублях. Это официальные данные Центрального банка Российской Федерации. Таким образом, стоимость привлечения банковских кредитов несколько отличается, но несущественно. Например, наиболее дорогим источником финансирования является кредит на период от 3 месяцев до полугода. Стоимость кредитования существенно зависит от того, какой объем времени необходимо потратить на обслуживание клиента, какая на текущий момент наблюдается рыночная конъюнктура, сколько стоит банкам привлечение финансовых ресурсов населения и нефинансовых организаций. Конечно, на стоимость финансирования для конкретного предприятия влияет оцениваемая банком способность погашать процентные обязательства, а также обязательства по телу кредита.

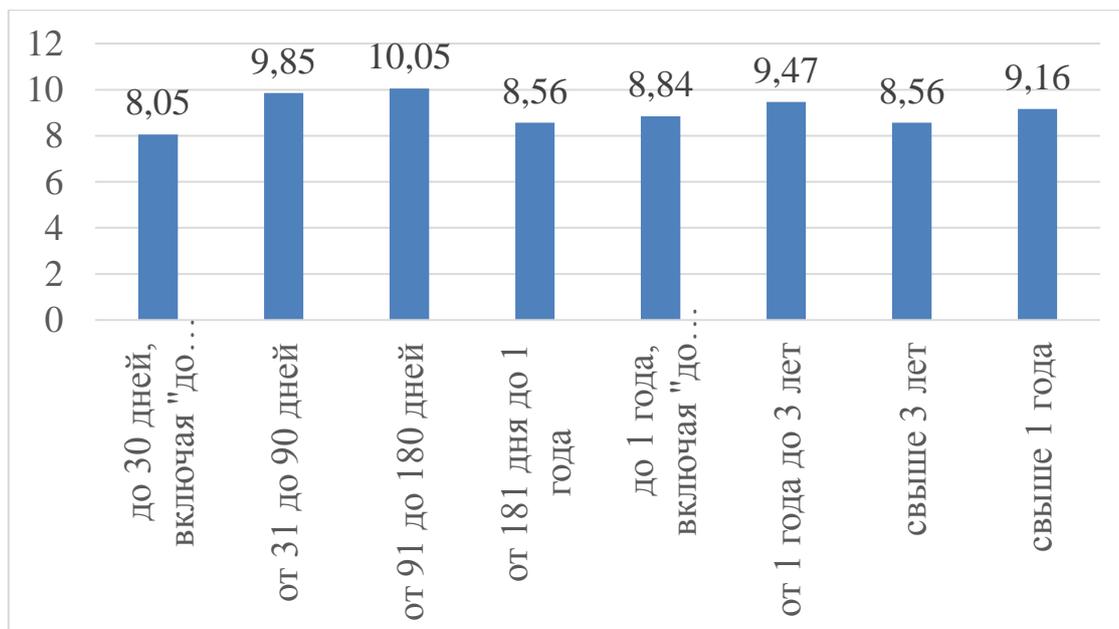


Рисунок 3.4 - Средневзвешенные процентные ставки по кредитам, предоставленным кредитными организациями нефинансовым организациям в рублях в целом по Российской Федерации, %

Что касается прочих источников финансирования, то они являются условно бесплатными. Такие источники финансирования являются ограниченными, поэтому сложно рассчитывать на них в рамках обоснования предложения по оптимизации текущей структуры финансирования.

Например, если предприятие не производит своевременных выплаты по обязательствам перед бюджетом, то это может привести к штрафам и даже криминальному преследованию должностных лиц. Поэтому использование такого источника финансирования как кредиторская задолженность перед бюджетом является нецелесообразным.

Для того чтобы определить оптимальное направление такой оптимизации, целесообразно рассчитать стоимость использования финансовых ресурсов предприятием. В таблице 3.4 систематизированы соответствующие показатели, а именно стоимость источника финансирования, его доля в общей структуре, а также цена его использования и обслуживания.

Таблица 3.4 - Текущие стоимость и структура источников финансирования

Источник капитала	Сумма, тыс. руб.	Структура, %	Цена источника, %	Особенности определения цены источника
Собственный капитал компании	9273	94,92	8	ожидаемая доходность капитала акционеров
Долгосрочные заемные средства	20	0,2	0,09	по договору кредита
Краткосрочные заемные средства	0	0	0,09	по договору займа
Кредиторская задолженность	476	4,87	9	отношение суммы начисленных штрафов, неустойки, процентов к величине обязательства
Прочие источники финансирования	0	0	0	бесплатный источник, но ограниченный
Общая сумма пассивов, направленных на финансирование активов	9769	100,00	-	-

Теперь можем рассчитать текущую стоимость привлечения капитала. Для этого используется формула:

$$WACC = E : (D+E) * re + D : (D+E) * rd * (1-t)$$

(2)

где E – сумма собственного капитала;

D – сумма внешних обязательств;

re – стоимость собственного капитала;

rd – стоимость внешних обязательств;

t – налог на прибыль предприятий.

Для определения средневзвешенной стоимости заемного капитала используются данные в таблице 3.4. Получен следующий результат (таблица 3.5).

Таблица 3.5 - Средневзвешенная стоимость обязательств предприятия

Источник капитала	Сумма, тыс. руб.	Струк- тура, %	Цена источ-ника, %
Долгосрочные заемные средства	20	4,03	0,09
Краткосрочные заемные средства	0	0	0,09
Кредиторская задолженность	476	95,97	9
Прочие источники финансирования	0	0	0
Всего	496	100,0	9,01

Значение показателя средневзвешенной стоимости обязательств предприятия (таблица) свидетельствует о том, что предприятие платит 9,01 копеек на каждый привлеченный рубль обязательств.

Таблица 3.6 - Средневзвешенная стоимость капитала предприятия, %

Показатель	Значение
Сумма собственного капитала, тыс. руб.	9273
Сумма обязательств, тыс. руб.	496
Всего привлеченных источников финансирования, тыс. руб.	9769
Доля собственного капитала, %	94,92
Доля обязательств, %	5,08
Стоимость собственного капитала, %	8
Стоимость внешних обязательств, %	9,01
Налог на прибыль предприятий	0,2
(1-t)	0,8
WACC	7,96

Таким образом, текущая стоимость привлечения финансов компанией составляет:

$$94,92*0,08+(5,08*0,0901)*(1-0,2) = 7,96\%.$$

Это означает, что на каждый привлеченный рубль финансирования предприятие платит в среднем 7,96 копейки (таблица 4) собственникам или

внешним поставщикам финансовых ресурсов.

Для того чтобы определить оптимальное направление дальнейшего развития, целесообразно использовать метод сценариев. Как показано в таблице 19, оптимальным направлением дальнейшего развития является повышение объема товарного кредитования, уменьшение объема краткосрочных и долгосрочных кредитов. В первую очередь необходимо уменьшать кредитные ресурсы, ведь они являются наиболее дорогим источником финансирования предприятия.

Таблица 3.7 - Изменение стоимости при различных вариантах, %

Источник капитала	Факт	Вариант 1	Вариант 2	Вариант 3
Структура, %				
Собственный капитал компании	94,92	94,92	94,92	95,13
Долгосрочные заемные средства	0,2	5,08	0	0
Краткосрочные заемные средства	0	0	0	0
Кредиторская задолженность	4,87	0	5,08	4,87
Прочие источники финансирования	0	0	0	0
Стоимость, %				
Собственный капитал компании	8	8	8	8
Долгосрочные заемные средства	0,09	0,09	0,09	0,09
Краткосрочные заемные средства	0,09	0,09	0,09	0,09
Кредиторская задолженность	9	9	9	9
Прочие источники финансирования	0	0	0	0
(1-t)	0,8	0,8	0,8	0,8
WACC	7,96	7,97	7,96	7,96

Как можно судить по данным показателя средневзвешенной стоимости капитала (WACC) в таблице 5, именно в случае варианта 2 предприятие будет тратить меньше всего средств на привлечение финансовых ресурсов.

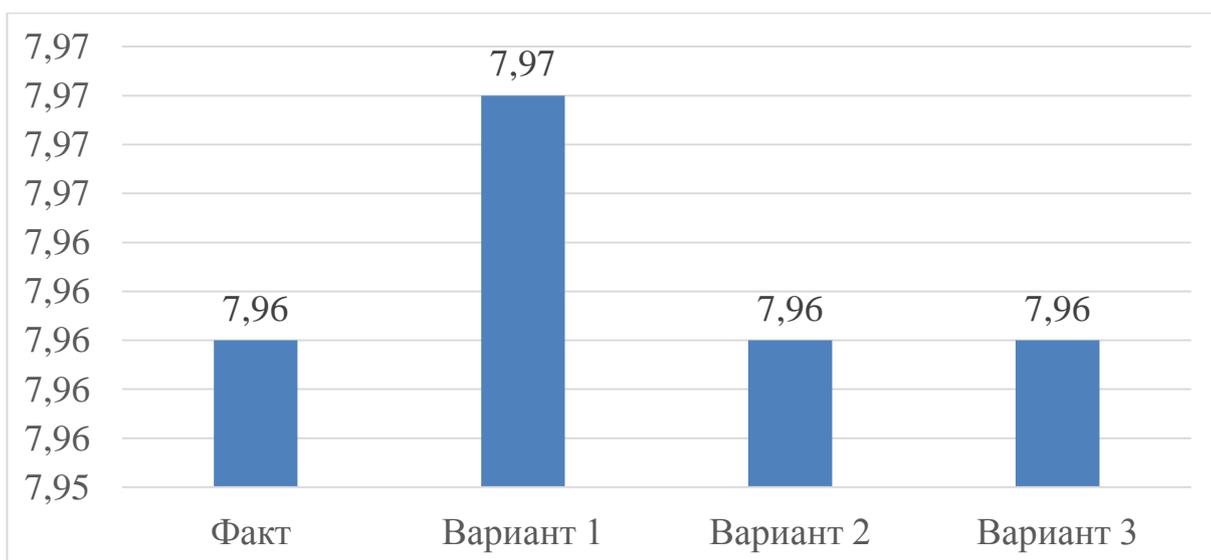


Рисунок 3.5 - Средневзвешенная стоимость капитала в случае внедрения различных финансовых тактик, %

Альтернативные варианты развития событий будут приводить к повышению стоимости финансирования предприятия. Такой результат дает четкий ответ, который состоит в необходимости максимизации кредиторской задолженности.

Конечно, такой источник финансирования является ограниченным, ведь поставщики не всегда согласны на предоставление права отсрочки по выданным товарам и услугам. В этом контексте недостающую часть финансирования следует увеличивать с помощью собственного капитала. Например, предприятие может оставить чистую прибыль на следующий год, а не распределять среди собственников. Кроме этого, указано, что собственники рассчитывают на определенный показатель рентабельности. Если менеджмент способен убедить собственника в том, что эти показатели будут достигнуты, то последние вложат дополнительные средства в развитие компании. Таким образом, конечная структура финансирования зависит от согласия поставщиков и собственников предприятия.

Определив суть экономического эффекта от мероприятий, целесообразно рассчитать их влияние на финансовое положение предприятия. В процессе расчета используется предположение о том, что

будут изменяться только те показатели, на которые непосредственно влияют предложенные мероприятия. Это позволит рассчитать именно влияние предложенного мероприятия, а не других случайных явлений.

Таблица 3.8 - Прогноз источников финансирования предприятия в следующем году, тыс. руб.

Пассив	2018	2019	2020
Уставной капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	10	10	10
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	9263	9263	9263
СОБСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ	9273	9273	9273
Долгосрочные заемные средства	20	0	0
ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ВСЕГО	20	0	0
Краткосрочные заемные средства	0	0	0
Кредиторская задолженность	476	496	496
КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ВСЕГО	476	496	496
Баланс	9769	9769	9769

Таким образом, предполагается, что объем финансовых ресурсов будет оставаться на предыдущем уровне, однако произойдет оптимизация текущей структуры финансирования предприятия. Это позволит достичь более высокого финансового результата в конечном итоге.

Как можно судить по данным таблицы 6, будет наблюдаться сокращение объема заемных средств. Указано, что оптимальным вариантом является повышение объема кредиторской задолженности за счет получения отсрочки платежа по поставленным товарам и услугам от поставщиков компании.

В это же время сумма собственного капитала может оставаться на стабильном уровне, хотя более целесообразным было бы инвестирование чистой прибыли для повышения соответствующего показателя при условии, что отсрочка платежа поставщиками не предлагается.

Что касается конкретных шагов (рисунок 3), которые необходимо реализовать для внедрения практического предложения, то необходимо провести соответствующие переговоры с поставщиками для определения максимально привлекательных условий отсрочки платежа по полученным товарам и услугам. После этого целесообразно выбрать те предложения, которые удовлетворяют предприятие и позволяют обеспечить повышение эффективности политики финансирования.

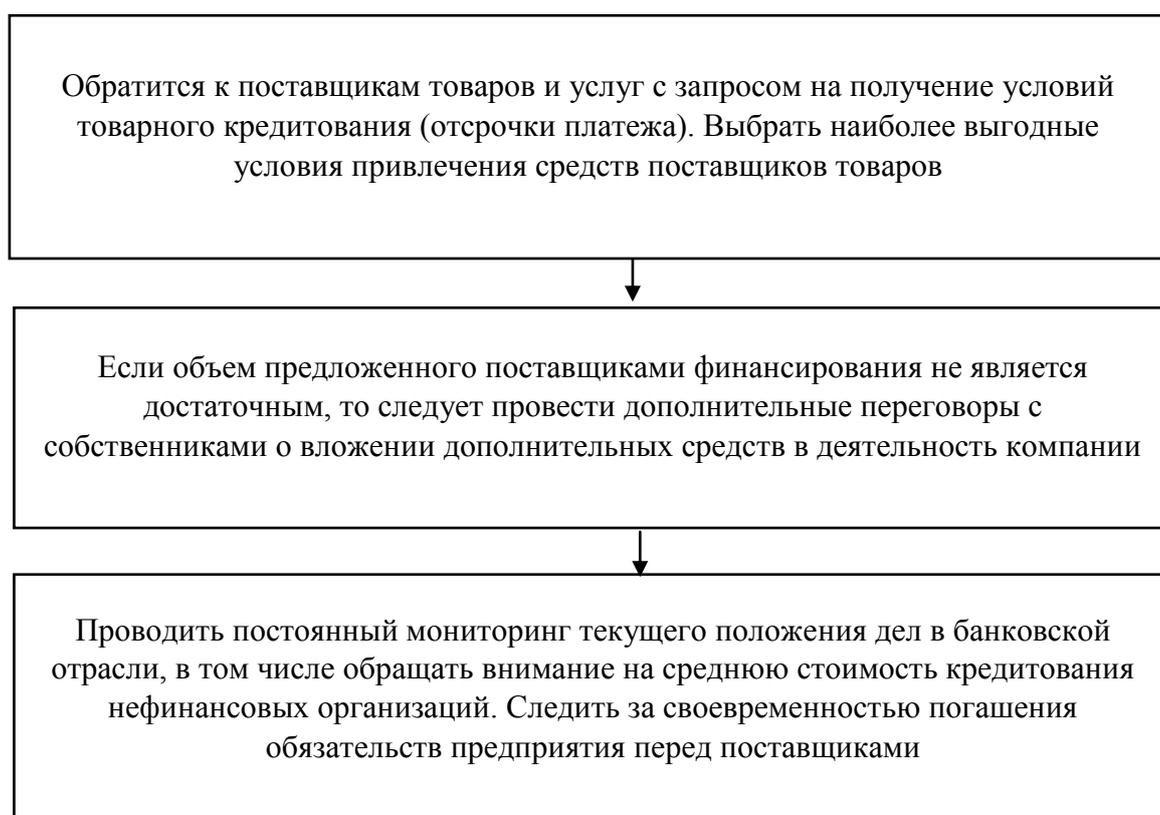


Рисунок 3.6 - Алгоритм практической реализации предложенного мероприятия повышения эффективности управления источниками финансирования

Если ли объем полученных источников финансирования будет недостаточным, то целесообразно провести дополнительные переговоры с собственниками предприятия, так как этот источник финансирования является более выгодным, чем привлечение средств кредитных организаций. Последний источник финансирования является дорогим, что негативно

отобразится на конечном финансовом результате деятельности предприятия. В дальнейшем необходимо проводить постоянный мониторинг стоимости привлечения заемного капитала, а также использования прочих источников финансирования, так как финансовый рынок является динамичным, происходят постоянные изменения его параметров. Если привлечение заемных средств будет более выгодным, чем использование товарных кредитов, то целесообразно обновить политику финансирования и внести соответствующие изменения для максимизации эффективности деятельности компании по этому направлению.

Для обеспечения максимально высокой эффективности политики финансирования предприятия важно постоянно следить за выполнением взятых на себя обязательств. Это значит, что те условия, которые определены в договоре купли-продажи в разделе отсрочки платежа, должны соблюдаться. В противном случае поставщики предпочтут отказаться от предоставления товарного кредита, а будут требовать оплаты в момент получения товара. Конечно, в таких условиях предприятию придется привлекать более дорогие источники финансирования для обеспечения бесперебойного операционного процесса.

Подытожим, что предложено оптимизировать текущую политику финансирования предприятия. Указано, что заемные средства являются наиболее дорогим источником финансирования, поэтому необходимо работать в направлении уменьшения их доли. Доказано, что обеспечить максимальную эффективность функционирования предприятия при прочих равных возможно в условиях обеспечения максимально возможной доли товарных кредитов, то есть отсрочки платежа по полученным от поставщиков товаров и услуг. Вторым по важности источником финансирования с позиции минимизации средневзвешенной стоимости капитала является собственный капитал. Определена оптимальная структура финансирования в следующем году. Экономический эффект от такого мероприятия составляет 0 тыс. руб.

Таким образом, можно сделать вывод, что приведенные данные свидетельствуют об улучшении показателей финансовой деятельности ООО «Мировые инструментальные технологии» (рост выручки на 9 126 тыс. руб., чистой прибыли на 31427,72 тыс. руб.) и подтверждают эффективность предложенных изменений в финансово-хозяйственной деятельности.

Таким образом, предлагаемые мероприятия являются эффективными, так как ЧДД $>$ 0 и составляет 11790,11 руб., а срок окупаемости составляет 1,5 года.

По итогам внедрения и эксплуатации системы 1С руководство отметило:

- сокращение времени на согласование закупок;
- оптимизация затрат на снабжение;
- улучшение контроля движения денежных средств;
- повышение прозрачности процесса закупок.

Заключение

Основной целью эффективности торговой деятельности предприятия является обнаружение возможностей для развития предприятия, оно определяется посредством полного анализа финансово- хозяйственной деятельности. Проводить такой анализ необходимо путем использования системы различных показателей и коэффициентов, наиболее полно отражающих состояние и перспективы дальнейшего развития предприятия.

Предложено оптимизировать текущую политику финансирования предприятия. Указано, что заемные средства являются наиболее дорогим источником финансирования, поэтому необходимо работать в направлении уменьшения их доли. Доказано, что обеспечить максимальную эффективность функционирования предприятия при прочих равных возможно в условиях обеспечения максимально возможной доли товарных кредитов, то есть отсрочки платежа по полученным от поставщиков товаров и услуг. Вторым по важности источником финансирования с позиции минимизации средневзвешенной стоимости капитала является собственный капитал. Определена оптимальная структура финансирования в следующем году.

Также предложено внедрить систему контроллинга на предприятии. Это позволит повысить качество управленческих решений, положительно скажется на эффективности финансово-хозяйственной системы. Предложена совокупность бюджетов, которые необходимо составлять и внедрять в практику деятельности компании. Доказано, что экономический эффект от такого мероприятия составляет 841,67 тыс. руб., а экономическая эффективность 1,21.

Список используемых источников

1. Акмаева Р.И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент / Р.И. Акмаева. – М.: Финансы и статистика, 2019. – 208с.
2. Александрова, А.В. Стратегический менеджмент: Учебник / Н.А. Казакова, А.В. Александрова, С.А. Курашова, Н.Н. Кондрашева. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 320с.
3. Балабанов И. Т. Электронная коммерция.– СПб: Питер, 2017.– 336 с.
4. Баринов, В.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. - М.: ИНФРА-М, 2018. - 285с.
5. Басовский, Л.Е. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Е. Басовский. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 365с.
6. Бахрамов Ю.М., Глухов В.В. Финансовый менеджмент. – СПб.: Питер, 2018. – 496с.
7. Бланк И. А. Управление торговым предприятием. – Москва: Ассоциация авторов и издателей «Тандем», 2018. – 415 с.
8. Вартанова Е. Л. Новые проблемы и приоритеты цифровой эпохи // Информационное общество, № 3, 2018. – с. 50-56.
9. Вачугов Д.Д. Основы менеджмента: Учебник. - М.: Высш. Школа, 2018. - 367с.
10. Виртуальные частные сети. Основы построения и применения: А. В. Росляков - Москва, Эко-Трендз, 2018. - 304 с.
11. Воронов Ю.П. Электронная коммерция: проблемы мировые и российские. // ЭКО, № 1, 2017. – с. 67-75.
12. Гаврилова И.В., Новикова Т.Б., Петеляк В.Е., Назарова О.Б., Агдавлетова А.М. Совершенствование методов построения причинно-следственных диаграмм для решения задач управления в организационных системах / И.В. Гаврилова, Т.Б. Новикова, В.Е. Петеляк, О.Б. Назарова, А.М. Агдавлетова. - Фундаментальные исследования. 2017. № 8-2. С. 247-251.

(ВАК)

13. Ганин М.А., Давлеткиреева Л.З., Новикова Т.Б. Система мониторинга Zabbix / М.А. Ганин, Л.З. Давлеткиреева, Т.Б. Новикова. – Современные научные исследования и инновации. 2019. № 12 (20). С. 9.

14. Гелбрейт Дж. К. Экономические теории и цели общества / Дж. К. Гелбрейт ; пер. с англ. П.А.Алябьева и др. - М. : Эксмо, 2018. - 240 с.

15. Глотов. А. Организация производственного процесса на предприятиях розничной торговли. Методические указания по курсовой работе для студентов специальности 060800, Омск 2019.

16. Грибов В.Д., Грузинов, В.П. Экономика предприятия: Учебник. Практикум. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2018. – 336 с.

17. Давлеткиреева Л.З., Новикова Т.Б., Курзаева Л.В., Лактионова Ю.С., Подколызина Л.В. Управление технологической архитектурой организации на основе усовершенствованного метода Enterprise Architecture Planning / Л.З. Давлеткиреева, Т.Б. Новикова, Л.В. Курзаева, Ю.С. Лактионова, Л.В. Подколызина. - Фундаментальные исследования. 2017. № 8-2. С. 252-256. (ВАК)

18. Дашков Л. П., В. К. Памбухчиянс Коммерция и технология торговли. – Москва: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2018. – 442 с.

19. Дашков Л. П., В. К. Памбухчиянс Организация, технология и проектирование торговых предприятий. – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2017. - 515 с.

20. Дик В.В., Лужецкий М.Г., Родионов А.Э.:- Электронная коммерция: Москва, 2018. - 300 с.

21. Ермасова Н.Б. Финансовый менеджмент: учебное пособие/ Н.Б. Ермасова, С.В. Ермасов. – 2-е изд., переаб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 304 с.

22. Ефимов М.С. Основы финансового менеджмента. М.: Приор,

2018. – 165 с.

23. Зайцев И. Л. Экономика организации: Учебник для вузов – 2-е изд., перераб. и доп. / И.Л. Зайцев. – М.: Издательство «Экзамен», 2019. – 642 с.

24. Инджинян Р.О. Мировые тенденции развития коммерции в сфере финансовых услуг. // Деньги и кредит, №1, 2018. – с. 63.

25. Кантор Е. Л. Экономика предприятия / Под ред. Е.Л. Кантора – СПб: Питер, 2019. – 352с.

26. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учеб./Л.Т. Гиляровская [и др.] – М.: ТК Велби, Издательство Проспект, 2019г. – 360 с.

27. Котлер Ф. Основы маркетинга: пер. с англ. / Ф. Котлер. - М. : Вильямс, 2017. - 647 с.

28. Кручинская В.С., Новикова Т.Б. Необходимость поддержки и модернизации сайта / В.С. Кручинская, Т.Б. Новикова. – Актуальные проблемы современной науки в 21 веке сборник материалов 6-й международной научно-практической конференции. Махачкала, 2018. С. 39-40.

29. Кудашкин В.Н., Лобанов Д.В. Оценка экономической эффективности управления закупочной деятельностью // Научный вестник Вольского военного института материального обеспечения: военно-научный журнал. 2017. № 1 (3-). С. 76-78.

30. Курзаева Л.В., Новикова Т.Б., Давлеткиреева Л.З., Назарова О.Б., Белоусова И.Д. Совершенствование методики построения моделей событийно-управляемого процесса для постановки задач управления в социальных и экономических системах / Л.В. Курзаева, Т.Б. Новикова, Л.З. Давлеткиреева, О.Б. Назарова, И.Д. Белоусова. - Фундаментальные исследования. 2017. № 8-2. С. 297-302.

31. Лунев В.Л. Тактика и стратегия управления фирмой. - М.: Финпресс, 2019, - 233 с.

32. Медведева, Е.В. Маркетинговая коммуникация / Е.В. Медведева. – М.: Едиториал УРСС, 2019. – 280 с.
33. Мильнер, Б.З. Теория организации: учебник. / Б.З. Мильнер. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 558 с.
34. Минько, Э.В. Экономика: учеб. пособие / Э. В. Минько, Н. В. Карпова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019. – 415 с.
35. Морозова, Н.С. Этапы планирования маркетинговой кампании. / Н.С. Морозова // Социально-гуманитарные знания. – 2017. – № 6 – С 34-39
36. Назарова О.Б., Масленникова О.Е., Новикова Т.Б., Давлеткиреева Л.З. Преемственность дисциплин кафедры по направлению «Прикладная информатика» и межпредметная координация как фактор повышения эффективности образовательного процесса / О.Б. Назарова, О.Е. Масленникова, Т.Б. Новикова, Л.З. Давлеткиреева. – Актуальные проблемы современной науки, техники и образования. 2017. Т. 2. № 1. С. 145-148.
37. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С. Финансы предприятий: Учебное пособие М.: ИНФРА-М, 2018. -864с.
38. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С., Негашев Е.В. Методика финансового анализа. М.: ИНФРА-М, 2017. -755с.
39. Отчетные данные ООО «Мировые инструментальные технологии»