

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)

38.03.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки / специальности)

Предпринимательство

(направленность (профиль) / специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Планирование деятельности по оказанию услуг

Обучающийся

А.С. Чередниченко

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд.экон.наук, Е.А. Потапова

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2025

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Чередниченко Анастасия Сергеевна.

Тема работы: «Планирование деятельности по оказанию услуг».

Научный руководитель: канд. экон. наук, Потапова Екатерина Алексеевна.

Цель выпускной квалификационной работы – раскрыть теоретические и практические аспекты планирования деятельности по оказанию услуг.

Объект исследования – ООО «ПрограмМастер».

Предмет исследования – планирование деятельности по оказанию услуг.

Методы исследования – системный анализ, сравнительный анализ, метод экспертных оценок.

По результатам исследования были выявлены тенденции перехода предприятий на импортозамещение технологий, что обещает рост ИТ-сектора. Для проекта был разработан бизнес-план по открытию филиала ООО «ПрограмМастер» в Самаре и произведена оценка эффективности этого проекта.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы и используемых источников и приложения.

Содержание

Введение

Тема работы: «Планирование деятельности по оказанию услуг».

Тема выпускной квалификационной работы является актуальной и посвящена вопросам планирования деятельности по оказанию услуг в условиях современной рыночной экономики. Термин «планирование» происходит от латинского слова «*planus*», которое переводится как «ровный» или «плоский». От него впоследствии произошли английские «*plain*» и «*planning*», что обозначает «процесс координации экономической деятельности государством или уполномоченными институтами путем составления плана» [16] или «процесс определения объемов и структуры конечного продукта путем распределения факторов производства» [16].

Планирование необходимо для того, чтобы повысить эффективность работы компании в сфере услуг. В современных условиях, которые характеризуются быстрым развитием технологий и растущими требованиями потребителей, эффективное планирование является ключевым фактором успеха для любой организации, оказывающей услуги. Некачественное планирование приводит к нерациональному использованию ресурсов, снижению прибыли и потере конкурентных преимуществ. Существует много работ по теме планирования деятельности по оказанию услуг. Такие авторы, как Ф. Котлер «Основы маркетинга» [21], М. Портер «Конкурентная стратегия» [18], и многие другие, подчеркивали важность стратегического и оперативного планирования для достижения устойчивого развития предприятий.

Цель выпускной квалификационной работы – раскрыть теоретические и практические аспекты планирования деятельности по оказанию услуг.

Для достижения поставленной цели необходимо решить комплекс задач:

- проанализировать существующие подходы к планированию, изучить особенности планирования в сфере услуг;

- провести анализ и оценку деятельности в ООО «ПрограмМастер», а также анализ рыночной среды;
- предложить к реализации проект по оказанию услуг;
- разработать для предлагаемого проекта бизнес-план;
- осуществить оценку эффективности предложенного проекта.

Объект исследования – ООО «ПрограмМастер».

Предмет исследования – планирование деятельности по оказанию услуг.

Для достижения поставленных целей и решения задач исследования выбраны следующие методы: сравнительный анализ различных подходов к планированию в сфере услуг; анализ статистических данных о развитии сферы услуг; метод экспертных оценок для определения значимости факторов, влияющих на эффективность планирования.

Теоретической и информационной базами исследования являются данные министерства экономического развития РФ, законодательные акты РФ, статьи по менеджменту, маркетингу и предпринимательству, учебная литература по менеджменту и планированию, электронные базы данных научной литературы, нормативно-правовые акты, бухгалтерская отчетность ООО «ПрограмМастер» за 2021-2024 гг.

В работе во введении содержится обоснование актуальности темы, постановка цели и задач исследования, описание методологии и структуры работы.

Первая глава посвящена рассмотрению теоретических основ по теме исследования. Вторая глава содержит общую характеристику изучаемой организации и посвящена ознакомлению с услугами, организационной структуре и ее функциям. Также выполнен анализ технико-экономических показателей деятельности рассмотренной организации, анализ рынка, основных конкурентов. В третьей главе на основе проведенной информации разрабатывается бизнес-план. Заключение содержит основные выводы и рекомендации.

1 Теоретические основы планирования деятельности по оказанию услуг

1.1 Понятие и сущность планирования деятельности по оказанию услуг

Данная глава посвящена рассмотрению теоретических основ планирования деятельности по оказанию услуг, разработке методологической и методической базы исследования, а также анализу существующих подходов к данной проблеме в научной литературе и практике.

В рамках литературного обзора были изучены работы Д.В. Сабаниной [19], А.Н. Петрова [17], Т.В. Голиковой [2], Л.С. Боташевой [1], Ш.А. Шагулыева [22] и других. Анализ показал, что на данный момент есть ряд нерешённых проблем планирования в сфере услуг, таких как высокая степень неопределенности результатов деятельности и сложности с обеспечением высококвалифицированными кадрами.

Бизнес-планирование как инструмент планирования деятельности получило свое развитие в России в начале 90-х годов и в дальнейшем позволило организациям продуктивно и грамотно использовать имеющиеся ресурсы, применять планирование в качестве действенного механизма управления.

Бизнес-планирование можно использовать для определения целей компании, вследствие чего можно разработать стратегию развития, а также тактику для достижения цели. Еще с помощью него можно контролировать работу компании, так как бизнес-планирование позволяет создать систему мониторинга и оценки результатов деятельности, а также выявлять сильные и слабые стороны организации. Ю.А. Шиндина отмечает: «Бизнес-планирование в сфере услуг имеет ряд специфических особенностей, обусловленных неоднородностью услуг, динамическим спросом, низкими входными барьерами в отрасль, высокой скоростью оборота капитала» [23].

Во-первых, услуги сложнее подвести под какой-либо стандарт, чем товары, что влияет на ценообразование, маркетинг и оценку качества.

Во-вторых, спрос на услуги всегда отличается в зависимости от времени года и трендов. Поэтому нужно своевременно прописать мероприятия для поддержания спроса на услуги в любое время, так как бизнес всегда должен приносить прибыль.

В-третьих, из-за того, что порог входа на рынок услуг ниже, чем на рынок товаров, конкуренция намного выше, поэтому бизнес-план должен включать в себя четкое представление о конкурентах и мерах борьбы с ними.

В-четвертых, в сфере услуг выручка от оказанных услуг поступает сразу, а расходы оплачиваются регулярно, из-за этого нужно совершать постоянный мониторинг, чтобы оперативно реагировать на изменения рынка. Поэтому бизнес-план должен уделять особое внимание финансам, управлять ими (прогнозировать выручку, рассчитывать себестоимость услуг, определять точки безубыточности и оценку рентабельности).

Таким образом, бизнес-планирование в сфере услуг неотделимо от финансового планирования и требует особого внимания к динамике рынка и конкурентной борьбе.

Бизнес-планирование имеет долгую историю в несколько этапов. «А. М. Спирина выделяет экстраполяционное планирование (вторая половина 1940-1950 гг.), хозяйственное планирование (конец 1950-1960 гг.), общекорпоративное планирование (1970 – середина 1980 годов) и, наконец, стратегическое планирование в рамках стратегического менеджмента (середина 1980 г. – настоящее время)» [20].

И. Ансофф описывает три ключевых этапа развития стратегического планирования: «эпоху массового производства (80 – 30 годы XX века), эпоху массового сбыта или рыночного планирования (30 – 50 годы XX века) и постиндустриальную эпоху, продолжающуюся до наших дней (с 60 годов XX века)» [20].

Оба исследователя демонстрируют эволюцию от простых методов прогнозирования к сложным стратегическим подходам в управлении бизнесом.

Усложнение внешней среды и ускорение научно-технического прогресса привели к тому, что традиционные факторы бизнес-планирования (производство и рынок) перестали быть единственными. К ним добавились усиление конкурентной борьбы, появление новых форм конкуренции и необходимость постоянной адаптации к изменяющимся условиям.

Специфика планирования в сфере услуг получила более пристальное внимание сравнительно недавно из-за роста сектора услуг и усложнения конкуренции в обслуживании. Это привело к необходимости в новых концепциях и методах управления, которые в полной мере учитывают специфику отрасли. Планирование стало сложной работой, которая требует новаторского подхода, даже можно сказать индивидуального. Для успеха необходима быстрая реакция персонала на изменения из-за внешней среды, которая довольно мобильная и быстро изменяется. Сейчас рынок направлен на личный подход к каждому даже самому сложному клиенту. Рынок наполнен и может удовлетворить даже самые незначительные потребности, что существенно усложняет процесс планирования и требует высокой степени адаптивности.

В основе планирования качества услуг лежит, прежде всего, оценка особых запросов клиента. В современном предпринимательстве простое оказание услуг стало недостаточным, сейчас клиенты смотрят на все измеримые аспекты качества, такие как:

- время ожидания,
- процесс обработки запросов,
- степень удовлетворённости от процесса получения товара,
- потенциал предоставления услуг,
- соответствие индивидуальным пожеланиям.

Все перечисленное – это качественные и количественные показатели,

благодаря которым можно объективно оценить уровень сервиса и узнать проблемные места в системе для дальнейшего улучшения.

Так как рынок достаточно объемен, предприниматель ориентируется на постоянное улучшение качества услуг.

Качество услуг не только конечный результат, сейчас это весь процесс предоставления от начального запроса клиента до получения обратной связи об услуге (или товаре). Поэтому так важно фокусироваться не только на результате (он также важен), но и на обучении и оценке персонала, предоставлении новых путей оказания услуг, а также соблюдении стандартов качества. Вся эта система должна быть поэтапной и регулируемой, чтобы обеспечить высокий уровень сервиса.

Важно уточнить, что обратная связь клиента является важным источником информации, на которую стоит обращать внимание. Она позволяет выявить области в системе для улучшения и помогает совершенствовать процесс предоставления услуг, принимая для этого соответствующие меры. Удобные и доступные механизмы сбора обратной связи, а также оперативный анализ полученной информации и ее использование для корректировки процессов будут залогом непрерывного улучшения качества предоставляемых услуг.

Планирование – это важнейшая функция менеджмента, поэтому многие авторы посвящают темы своего исследования именно бизнес-планированию.

Бизнес-планирование – это «разработка и корректировка плана, включающая предвидение, обоснование, конкретизацию и описание деятельности объекта на ближайшую и отдаленную перспективу» [2].

Планирование деятельности объекта, предоставляющего услуги, подразумевает собой процесс структурированного создания желаемого состояния управляемого объекта. Этот процесс включает в себя практическое и теоретическое обоснование принципов, методов, инструментов и мероприятий, направленных на достижение поставленной цели.

Цель бизнес-планирования – создание детального плана мероприятий и мер для роста объекта управления.

Бизнес-планирование отвечает за четыре важные задачи.

Во-первых, оно определяет текущее положение объекта управления, анализируя его место на рынке и внутреннее состояние.

Во-вторых, проводится тщательный анализ имеющихся ресурсов (деньги, оборудование, люди), который включает в себя оценку использования этих ресурсов, и с помощью этого выявляются сильные и слабые стороны организации.

В-третьих, на основе анализа составляется конкретный план действий, направленный на задачи объекта управления и достижение поставленных целей.

В-четвертых, бизнес-планирование нацелено на поиск и обоснование наиболее эффективных стратегий и способов развития объекта управления, обеспечивающих его устойчивое и прибыльное функционирование в долгосрочной перспективе.

Подходы различных авторов к понятию «планирование» систематизированы в таблице 1.

Таблица 1 – Подходы к понятию «планирование»

Автор	Понятие
Р. Болан	«Планирование – это размышление о будущем» [19].
Г. Сойер	«Планирование – это действие, изложенное заранее» [19].
Р. Акофф	«Планирование – это заблаговременный выбор, принятие и оценка взаимосвязанной совокупности решений, специальных мер, реализация которых увеличит вероятность благоприятного исхода» [19].
Э. Уткин	«Планирование – это центральное звено управленческой деятельности, для которого характерен признак планомерности. Субъект управления сознательно определяет цель своих действий, соразмеряет их с имеющимися ресурсами, при этом учитывает влияние внешних факторов» [19].
Г. Минцберг	«Планирование – это формализованная процедура для получения чёткого результата в форме интегрированной системы решений» [19].

Планирование бывает стратегическим, то есть долгосрочным планированием развития компании, и оперативным, представляющим собой краткосрочное планирование, направленное на реализацию долгосрочных стратегических планов.

Планирование в сфере услуг представляет собой сложный процесс, отличающийся от планирования в производственной сфере. В основе этого отличия лежит нематериальный характер услуг, их неотделимость от источника предоставления и высокая степень зависимости от человеческого фактора. Чтобы упростить этот процесс, нужно разработать хороший бизнес-план, который поможет объекту управления решить такие поставленные цели, как увеличение доли и завоевание новых сегментов на рынке; создание различных услуг, в которых нуждается потребитель в данный период времени, то есть актуальность и своевременность товара (услуг); определение более удачных методов и инструментов для разработки стратегических планов.

Суть бизнес-плана в детальном описании основных пунктов будущего объекта управления, в нем проводится исследование и анализ угроз, с которыми может столкнуться объект, а также предлагаются возможности, через которые можно преодолеть угрозы. Все это делается еще и для того, чтобы продемонстрировать потенциальным инвесторам целостность дальнейшего планирования и развития объекта управления. Чтобы упорядоченно создать любую организационную структуру объекта управления по предоставлению услуг, нужно иметь четкий бизнес-план. Бизнес-план представляет основу всего, благодаря ему можно продумать проект детально, что может помочь в принятии организационных решений руководством.

1.2 Структура и содержание бизнес-плана

Бизнес-план является важным инструментом для построения успешного бизнеса. Ю.А. Шиндина отмечает: «Бизнес-план дает возможность оценки и

контроля процесса приоритетной деятельности предприятия, обосновывает целесообразность привлечения денежных средств, показывает привлекательность проектов для потенциальных партнеров» [23]. Поэтому любой предприниматель должен уметь составлять подробный бизнес-план, представляющий собой организованный документ. Этот документ не только описывает суть будущего бизнеса, но и раскрывает этапы его развития, тем самым задавая ориентиры, которые востребованы в сложной бизнес-среде. Именно хорошо прописанный и структурированный бизнес-план будет привлекать внимание инвесторов, так как он дает понять, что бизнес-идея жизнеспособна и перспективна.

Разрабатывать бизнес-план довольно сложно, этот процесс требует системного подхода, который включает в себя несколько этапов:

- формирование стратегического направления,
- анализ законодательной базы,
- сбор и анализ данных,
- логическое структурирование собранной информации,
- создание убедительной презентации.

Хорошо составленный бизнес-план является показателем профессионализма предпринимателя. С помощью бизнес-плана можно оценить способности составляющего его и увидеть, что тот, кто его разработал, может не только придумывать идеи, но и продумывать их реализацию до мельчайших подробностей.

Все это демонстрирует, что человек, составляющий бизнес-план, умеет:

- обосновать выбор бизнес-идей,
- превратить теоретические знания в конкретный проект,
- поставить реалистичные цели,
- провести глубокий анализ данных,
- обосновать практическую значимость проекта,
- представить всю информацию,

- соответствовать стандартам плана.

Существует множество организаций, которые создали и утвердили свои стандарты бизнес-плана. Они брали за основу опыт и предлагали стандарты для составления бизнес-планов.

В настоящее время международный стандарт бизнес-планирования UNIDO является одним из распространённых, он активно используется по всему миру, в том числе и в России. Разработанный бизнес-план не перегружен, так как большинство вспомогательных элементов вынесено в приложения, что облегчает восприятие основного документа. На руководство по структуре документа UNIDO полагаются многие предприниматели.

Компания BFM Group, в свою очередь, учла конъюнктуру рынка, в результате чего расширила требования UNIDO, добавив акцент на анализе текущего положения организации на рынке и детальном описании предлагаемого продукта или услуги.

Стандарт TACIS подходит для совместных предприятий, которые рассчитывают на финансовую помощь из-за рубежа. Бизнес-план по этому стандарту фокусируется на технических рисках и управлении проектами.

Для тех предпринимателей, которые хотят занять зарубежные рынки, лучше воспользоваться стандартом от консалтинговой компании KPMG. Е.В Кузнецова отмечает: «Перед инвестором подробно изображены структура себестоимости, движение денежных средств, показан анализ объема безубыточности со сроками достижения, просчитаны все ситуации развития производства с возможными рисками и способами их снижения» [3].

Несмотря на различные стандарты бизнес-плана, структура разделов все же схожа. Единственной общепризнанной методики не существует, бизнес-план всегда адаптируется под конкретный проект, его главы могут быть изменены или сокращены в зависимости от особенностей проекта.

Ш.А. Шагулыев описывает бизнес-план как: «Документ, в котором описаны все основные аспекты бизнеса. В нем анализируются все проблемы,

с которыми можно столкнуться в будущем, а также определяются методы решения этих проблем» [22].

Обычно бизнес-план занимает от 20 до 50 страниц, но если проект достаточно масштабный, то страниц может стать больше. Но слишком объёмной информации лучше избегать, выделять главное, а в приложение стоит отправить таблицы и прочую дополнительную информацию.

Бизнес-план начинается с титульного листа, на нем коротко представлена информация о проекте.

Для защиты информации, содержащейся в бизнес-плане необходимо составить документ о неразглашении информации.

К типовым разделам бизнес-плана относится резюме. Чтобы достичь успеха и заинтересовать инвесторов, нужно хорошо составить резюме. Именно резюме заставляет обратить внимание на бизнес-план; в нем должна быть короткая и чёткая информация о бизнес-идее. Резюме является сокращенной версией бизнес-плана и, как правило, редко занимает более двух-трех страниц. Можно сказать, что резюме представляет собой основные выводы по проделанной работе по бизнес-планированию. Резюме составляется после того, как остальные разделы завершены.

В резюме даются краткие ответы на два главных вопроса: какой результат принесёт реализация проекта и каков уровень финансовых рисков. Также в резюме необходимо указывать цель, срок проекта и план дальнейших действий.

Следующим за резюме разделом может стать раздел «Описание бизнеса». В нем дается развернутый ответ на вопрос, с каким бизнесом предстоит работать инвестору? В раздел также включается краткое описание деятельности компании, истории задач и данных о местоположении организации.

Отдельно выделяется раздел «Описание продукта (услуг)», который отвечает на вопрос: «Почему продукт (услуга) будет востребован?». В бизнес-плане по оказанию услуг дается характеристика предлагаемых услуг с

описанием того, какую проблему решает услуга и как именно. Акцент делается на пользу для потенциального клиента. Важно отразить, какие инновационные технологии и методики могут быть использованы и насколько они эффективны; какие стандарты качества у услуг; какой уровень поддержки организация предоставляет клиентам; какие условия гарантийного и постгарантийного обслуживания; какие существуют планы по развитию ассортимента и содержания услуг. Кроме характеристик самой услуги, важно указать, требуются ли лицензии или сертификаты для предоставления услуг и основана ли услуга на защищенной интеллектуальной собственностью технологиях.

Следующий раздел – анализ рынка. Он предусматривает описание целевой аудитории, её характеристики; оценку текущего и потенциального размера рынка, темпы роста; описание основных конкурентов, их сильные и слабые стороны, доли рынка, цену услуг; SWOT-анализ конкурентов и SWOT-анализ своей организации; анализ текущих и будущих тенденций.

На основе анализа рынка формируется план маркетинга, в котором обозначается стратегия позиционирования, тактика достижения желаемой доли на рынке, методы стимулирования роста объемов продаж, ценообразование, каналы продвижения, бюджет, KPI по маркетингу, особенности спроса, предпочтения по услугам, взаимодействие с общественностью и формирование восприятия продукта и компании в глазах потенциальных клиентов, а также способы и форматы рекламной кампании.

Далее разрабатывается план производства. Для сферы услуг этот раздел фокусируется на процессах предоставления услуг и включает детальное описание всех этапов предоставления услуг, включая технологии и схемы работы; ресурсы, такие как персонал, оборудование, программное обеспечение, материалы и др.; стандарты качества, системы контроля качества, обратная связь с клиентами.

Следующим шагом выступает создание организационного плана, в котором нужно указать работников, которые будут реализовывать описанную

бизнес-идею. Важно представить организационную структуру управляемого объекта, информацию о собственниках и партнерах, должностные обязанности, критерии подбора сотрудников, схему подчинения, описание ключевых сотрудников, их опыт и квалификацию, систему мотивации и стимулирования персонала. Лучше использовать современные подходы к организации работы, так как это будет показывать, что компания открыта к инновациям, из-за этого бизнес-план будет востребован у инвесторов. В настоящее время набирает популярность использование удалённых работников, которые уже доказали свою эффективность в других странах.

Очень важный пункт – это финансовый план, сюда включены прогноз выручки на ближайшее время, операционные, административные и маркетинговые расходы, чистая прибыль, рентабельность, оборачиваемость, собственные средства, кредиты, инвестиции и анализ финансовой устойчивости организации. В процессе разработки финансовый план требует достоверных данных, точных расчетов и учета различных сценариев развития бизнеса. Ключевыми документами в финансовом планировании являются балансовый отчет, отчет о финансовых результатах и отчет о движении денежных средств.

Так как в деятельности компании всегда есть вероятность столкнуться с риском, бизнес-план должен предусматривать стратегию ведения дел при негативном сценарии. В разделе прописывают риски и способы их предотвращения.

Дополнительные данные, не вошедшие в основные разделы бизнес-плана, но подтверждающие отдельные его пункты и перспективность предлагаемого к реализации проекта, целесообразно разместить в приложениях. В них могут войти графики, схемы, фотографии и др. Добавлять эти элементы нужно только для более полной картины бизнеса. В приложениях не должно быть данных, которые не относятся к теме бизнес-плана, поэтому в основных разделах документа следует проставлять ссылки

на все приложения, чтобы было понятно, к какой части относится каждое из приложений.

Для того чтобы бизнес-план был построен надежно и выполнял свои функции, нужно соблюдение некоторых правил в процессе его разработки. Четкая структура очень важна для бизнес-плана, поэтому он должен состоять из логических пунктов и подпунктов. Такая структурированность позволит всю информацию упорядочить и также основные моменты выделить для каждого аспекта проекта.

При написании бизнес-плана важно ориентироваться на аудиторию, которая будет его читать. Ей должна быть четко ясна суть проекта. Потенциальным инвесторам важно понимать, каким будет их объем участия в проекте, а также какой будет отдача от этого участия. При этом при подготовке данного документа важно соблюсти баланс между достаточно подробным изложением всех аспектов проекта и слишком сильной детализацией, мешающей восприятию.

В бизнес-плане необходимо использовать иллюстративные материалы: графики, рисунки, схемы, таблицы, диаграммы. Так, документ станет более наглядным. Кроме того, информация должна быть четко структурирована.

В основе бизнес-плана должна лежать достоверная информация, полученная из надежных источников, таких как:

- официальные сайты компаний,
- средства массовой информации,
- маркетинговые исследования,
- данные официальной статистики,
- научные публикации.

Перед использованием важно проверить источники на актуальность, релевантность и достоверность.

1.3 Методы и инструменты бизнес-планирования деятельности по оказанию услуг

Планирование деятельности по оказанию услуг должно начинаться с оценки текущего положения компании. Для выявления сильных и слабых сторон, возможностей и угроз может быть использован метод SWOT-анализа. Он помогает при разработке стратегии развития бизнеса.

При написании бизнес-плана также могут быть использованы методы оценки бизнеса.

Одним из таких методов является сравнительный. При применении данного метода проводится сравнение компании с аналогичными предприятиями, данные по которым доступны. Однако применение сравнительного метода для оценки бизнеса не всегда возможно. Это связано с тем, что найти действительно похожие компании сложно. Даже если такая компания найдена, получить точную информацию о ней не всегда удается. Этот подход наиболее эффективен, когда на рынке присутствуют аналогичные организации, информация об оценке которых общедоступна.

Другой подход – затратный метод. В его основе лежит идея о том, что стоимость компании определяется исключительно стоимостью её активов, то есть предполагается, что стоимость бизнеса полностью зависит от вложенных в него средств. Есть несколько оценок бизнеса этим способом: метод чистых активов и метод ликвидационной стоимости.

Более сложным методом будет доходный подход, но он более точный. Он предполагает работу с доходами компании, что понятно из его названия. Идея такого подхода заключается в том, что цена бизнеса оказывается напрямую зависимой от выручки. То есть, высчитывается цена дохода, который можно будет получить от компании в дальнейшем. Получается, что чем успешнее бизнес, тем выше его стоимость. В рамках доходного подхода есть два метода: прямая капитализация и дисконтирование. Следует отметить, что такой подход, как доходный, к оценке бизнеса применим в основном для

стабильных фирм, работающих по долгосрочным договорам, то есть способных прогнозировать прибыль вперед, так как этот подход основан на подсчёте прибыли.

Нужно не только оценить стоимость компании, помимо этого, обязательно нужно рассмотреть ее финансовое состояние с помощью анализа. Это позволит узнать текущее положение организации и спрогнозировать будущую прибыльность. Основные задачи этого анализа заключаются в изучении показателей эффективности, уровня расходов, размера дохода и др.

Стоит также обратить внимание на привлечение экспертов, ведь эти специалисты проводят исследование рынка и отрасли, анализируют сильные и слабые стороны компании, а еще они могут разработать стратегию для повышения привлекательности компании, что особенно важно для бизнеса.

Еще одним методом является факторный анализ. Для его осуществления необходимо собрать статистические данные, которые лягут в основу выявления влияния различных факторов на результирующие показатели. Такой метод может быть использован для определения факторов, сильнее всего влияющих на увеличение будущей прибыли.

При бизнес-планировании также необходимо анализировать факторы, характеризующие бизнес-среду, состояние которой может оказать существенное влияние на запуск и развитие компании. Важно понимать, какие тенденции, проблемы и перспективы есть на рынке, какова рыночная ситуация.

Различные методы нужно использовать в комплексе, чтобы получить всестороннюю картину о бизнесе и на ее основании выстроить успешную стратегию развития. Как правило, потенциальные инвесторы интересуются не столько стоимостью активов, сколько потенциальной прибылью, которую они могут получить. Поэтому доходный подход является наиболее подходящим для определения стоимости компании при её продаже, покупке или инвестировании в её развитие.

Оценка бизнеса необходима для того, чтобы узнать цену организации при смене собственника, продажи или покупки доли, предоставления информации в ходе судебных или налоговых разбирательств, оценки имущества при изъятии, понимания текущего состояния организации, обеспечения точных данных для эффективного планирования, анализа финансового состояния и его улучшения, а также определения необходимой страховой защиты активов.

Успех любого предприятия напрямую зависит от способности его руководства грамотно планировать свою работу, эффективно используя доступные ресурсы и информационные системы. Однако, эффективное планирование невозможно без необходимых данных. Часто компании сталкиваются с проблемой неполной или отсутствующей информации, что серьезно препятствует разработке надежных планов.

Качество плановых решений напрямую связано с компетентностью и профессионализмом сотрудников, ответственных за планирование. Для решения этой проблемы система планирования предприятия должна быть организована таким образом, чтобы максимально задействовать все доступные ресурсы: экономические и управленческие инструменты, опыт и знания сотрудников. Именно поэтому применение современных методов планирования важно для достижения поставленных задач и соответствия современным требованиям менеджмента.

Все эти методы помогают решать проблемы, контролировать выполнение планов проектов и корректировать их реализацию с учетом изменений во внешней и внутренней среде на всех этапах работы компании.

Задача, связанная с планированием работы организации, достаточно сложна, это ответственный процесс, для него нужно иметь нужные компетенции. Для облегчения этой задачи используются инструменты планирования. Под инструментом планирования понимается набор средств, методов и способов, которые позволяют организации планировать свою

деятельность для достижения поставленных целей. Есть инструменты для внутрифирменного и стратегического планирования на предприятиях.

Прежде чем что-то планировать, компания сначала должна хорошо изучить себя (свои деньги, свои ресурсы) и рынок (что происходит у конкурентов, какие тенденции). Только после этого анализа начинается само планирование. На этом этапе применяются инструменты планирования, чтобы компания могла достичь своих целей и успешно развиваться. Первый шаг в планировании заключается в создании маркетинговой стратегии. Необходимо понять, кто основной покупатель, как лучше всего продвигать свой товар или услугу, через какие каналы общаться с клиентами, как создать и сделать узнаваемым свой бренд, а также как сформировать хорошую репутацию компании, чтобы люди доверяли и оставляли положительные отзывы. В рамках маркетингового планирования проводится также операционное планирование, включающее создание эффективных процедур по обслуживанию клиентов, установление высоких стандартов качества продукции и услуг, внедрение программ мотивации сотрудников и оптимизацию использования всех ресурсов. Чтобы оставаться гибкими и быстро реагировать на изменения внешней среды, рекомендуется использовать сценарное планирование. Такой подход включает подготовку нескольких вариантов развития бизнеса: оптимистичный, реалистичный и пессимистичный. Для каждого из сценариев необходимо разработать свой план действий. Такой подход позволит подготовиться к различным вариантам развития событий при реализации запланированного проекта, снизив риски неудачи.

К числу методов, которые могут быть использованы при составлении бизнес-плана также могут быть отнесены иные методы.

Для учета влияния глобальных событий на деятельность предприятия применяется социально-экономический анализ.

Для более точного прогнозирования затрат могут быть использованы прямые инженерно-экономические расчеты.

Балансовый метод позволяет соизмерить комплексы показателей, стремящихся к равновесию с помощью составления специальных таблиц.

Для выявления закономерностей экономических процессов и явлений могут быть применены экономико-математические методы.

Исследование сложных систем возможно с применением системного анализа.

Нормативный метод основывается на применении норм и нормативов при планировании.

Для управления реализацией запланированного проекта могут быть использованы сетевые методы, такие как метод критического пути, метод критической цепи и другие.

Для прогнозирования могут быть применены расчетно-аналитические методы.

Выбор конкретных методов, которые будут применяться при осуществлении бизнес-планирования деятельности по оказанию услуг, будет зависеть от специфики проекта, а также набора требований, предъявляемых к наполнению бизнес-плана со стороны заинтересованных стороны (инвесторов, кредиторов, партнеров).

Элементы планирования имеются в каждой организационной структуре. При планировании важно видеть и понимать реальную ситуацию, выстраивать планы с учетом внешних и внутренних факторов. В конечном итоге планирование поможет вывести компанию на новый уровень деятельности, достичь максимальной экономии, уменьшить затраты на достижение целей.

Подбор инструмента определяется особенностями и целями компании, а также теми идеалами и правилами, которые составляют основу корпоративной культуры.

Таким образом, в данной главе были рассмотрены теоретические основы планирования деятельности предприятий сферы услуг, раскрывая ключевые аспекты разработки и реализации эффективной стратегии. Проведенный анализ показал, что для создания успешной стратегии важно уметь грамотно

пользоваться инструментами планирования. Стратегия – это планируемая линия наиболее эффективного поведения для достижения целей за счет концентрации внимания на том, что имеет наибольшую важность в долгосрочной перспективе.

Стратегия развития бизнеса создается через всесторонний подход, то есть, объединяющий оценку бизнеса, подбор методов планирования с учетом специфики отрасли, а также формирование соответствующей корпоративной культуры.

Эффективное планирование деятельности по оказанию услуг предполагает глубокое понимание потребностей клиента, выбор и измерение ключевых параметров качества услуг, постоянное совершенствование всех процессов и внимательный анализ обратной связи. Только клиентоориентированный подход в сочетании с грамотным планированием позволит компаниям обеспечить стабильно высокий уровень сервиса и добиться долгосрочного успеха на рынке.

2 Анализ деятельности ООО «ПрограмМастер»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «ПрограмМастер»

Компания ООО «ПрограмМастер» была основана 9 декабря 2005 года для оказания услуг по сопровождению программ 1С. Через короткое время после создания организация добилась первого места в рейтинге партнеров 1С в Тольятти и до сих пор удерживает эту позицию. Теперь организация также успешно работает и параллельно ведет проектную деятельность и внедрение ERP-систем на промышленных предприятиях.

Полное и сокращенное наименования организации одинаковы – ООО «ПрограмМастер». Юридический адрес компании: 445047, Самарская область, город Тольятти, улица 70 лет Октября, дом 12. Также у компании имеется учебный центр, расположенный по тому же адресу. Действующий директор компании – Корсаков Игорь Александрович. Организационно-правовая форма предприятия – общество с ограниченной ответственностью. Основной вид деятельности компании заключается в разработке программного обеспечения (код 62.01). В организации трудятся 46 сотрудников.

ООО «ПрограмМастер» предоставляет спектр услуг в сфере информационных технологий, ориентированных преимущественно на предприятия розничной и оптовой торговли, а также на работу с программным обеспечением 1С.

Они предлагают: комплексное обслуживание программ 1С (решение проблем, устранение ошибок, консультации, обновления, настройка под специфические нужды); продажу лицензионного ПО 1С, его настройку, адаптацию и интеграцию в существующую инфраструктуру, а также разработку и внедрение дополнительных модулей; услуги 1С в облаке, обеспечивающую удалённый доступ, экономию на оборудовании и высокую

доступность системы; внедрение ERP-систем, включая выбор, конфигурацию, адаптацию, интеграцию и обучение персонала; разработку и адаптацию программного обеспечения под индивидуальные требования клиентов; техническое обслуживание и ремонт компьютерной техники; и обучение работе с 1С и другими ИТ-решениями (корпоративное и открытое).

В целом, ООО «ПрограмМастер» позиционирует себя как комплексный поставщик ИТ-услуг для бизнеса, делая акцент на работе с 1С и предоставлении решений для предприятий розничной и оптовой торговли.

У ООО «ПрограмМастер» линейно-функциональная структура управления, которая представлена на рисунке 1.

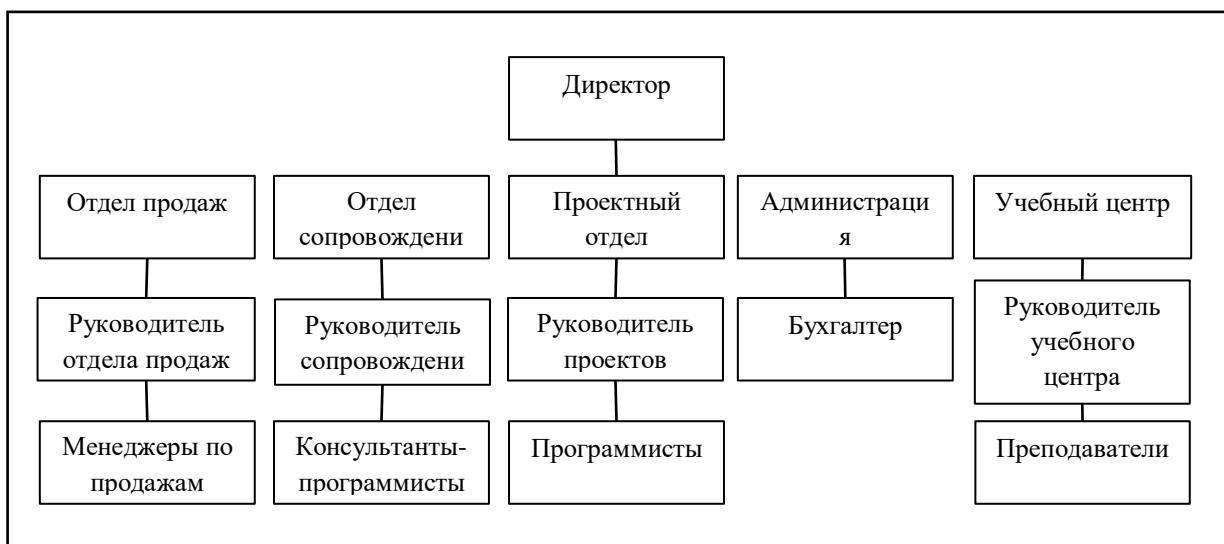


Рисунок 1 – Схема организационной структуры

Организация состоит из нескольких подразделений, каждое из которых возглавляет директор. Директор отвечает за долгосрочное планирование и управление, разработку и реализацию бизнес-стратегии, постановку ключевых целей и задач, мониторинг операционной деятельности и оценку эффективности компании, управление персоналом, подбор и назначение сотрудников, взаимодействие с деловыми партнерами и инвесторами, а также обеспечение соблюдения законодательства и внутренних нормативных актов.

Обслуживание клиентов осуществляется отделом продаж, в состав которого входят менеджер и специалисты. Они занимаются поиском потенциальных клиентов, проведением переговоров, подготовкой коммерческих предложений, консультационной поддержкой, ведением клиентской базы и подготовкой отчетов.

За предоставление технической поддержки отвечает отдел поддержки, включающий менеджера и команду программистов. Они помогают решать клиентские вопросы и проводят обучение по работе с программным обеспечением.

Проектный отдел ответственен за разработку и тестирование программного обеспечения. Команда разработчиков занимается развитием и обновлением продуктовой линейки.

Помимо организационных функций, административный отдел взаимодействует с внешними партнерами и выполняет необходимую офисную работу для обеспечения бесперебойной работы всех внутренних процессов.

Финансовая сторона деятельности компании обеспечивается бухгалтером, который ведёт бухгалтерский учёт, составляет финансовую отчётность и производит расчёт заработной платы, что является основой для принятия управленческих решений.

В учебный центр входят преподаватели и непосредственно их руководитель, они создают учебные программы и потом проводят по ним занятия.

Основные технико-экономические показатели деятельности предприятия за 2021-2024 гг представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Основные технико-экономические показатели деятельности предприятия за 2021-2024 гг.

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Изменение				
					2022-2021 гг.		2023-2022 гг.		2024-2023 гг.
					Абс.изм	Темп роста, %	Абс.изм	Темп роста, %	Абс.изм
Выручка, тыс. руб.	70 397	69 508	120 713	191 777	-889	98,7	51 205	173,6	71 064
Расходы по обычной деятельности	60 135	57 087	103 984	167 069	-3 048	94,9	46 897	182,1	63 085
Прочие доходы	87	228	0	2 276	141	262	-228	0	2 276
Прочие расходы	1 291	861	487	464	-430	66,6	-374	56,5	-23
Налоги и прибыль	423	2 252	3 621	7 491	1 829	532,3	1 369	160,7	3 870
Чистая прибыль	9 481	9 536	12 621	19 029	55	100,5	3 085	132,3	6 408
Запасы	8 735	5 567	9 336	13 236	-3 168	63,7	3 769	167,7	3 900
Денежные средства	341	287	340	224	-54	84,1	53	118,4	-116
Финансовые и другие оборотные активы	33 348	18 318	29 553	20 015	-15 030	54,9	11 235	161,3	-9 538
Активы	42 424	24 172	39 229	33 475	-18 252	56,9	15 057	162,2	-5 754
Капитал и резервы	9 481	8 412	7 385	13 447	-1 069	88,7	-1 027	87,7	6 062
Долгосрочные заемные средства	1 250	3 426	2 754	3 810	2 176	274,08	-672	80,3	1 056
Краткосрочные заемные средства	924	1 025	952	1 214	101	110,9	-73	92,8	262
Кредиторская задолженность	30 769	11 309	28 138	15 004	-19 460	36,7	16 829	248,8	-13 134
Пассивы	42 424	24 172	39 229	33 475	-18 252	56,9	15 057	162,2	-5 754
									85,3

В таблице 3 произведены расчеты показателей, характеризующих деятельность ООО «ПрограмМастер».

Таблица 3 – Расчеты

Формулы	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Оборачиваемость активов (выручка/активы)	$70\ 397 / 42\ 424 = 1,65$	$69\ 508 / 24\ 172 = 2,87$	$120\ 713 / 39\ 229 = 3,07$	$191\ 777 / 33\ 475 = 5,72$
Рентабельность продаж (Чистая прибыль / Выручка) * 100%	$(9\ 481 / 70\ 397) * 100\% = 13,46\%$	$(9\ 536 / 69\ 508) * 100\% = 13,71\%$	$(12\ 621 / 120\ 713) * 100\% = 10,45\%$	$(19\ 029 / 191\ 777) * 100\% = 9,92\%$
Рентабельность производства (Выручка – Расходы по обычной деятельности) / Расходы по обычной деятельности * 100%	$(70\ 397 – 60\ 135) / 60\ 135 * 100\% = 17,06\%$	$(69\ 508 – 57\ 087) / 57\ 087 * 100\% = 21,7\%$	$(120\ 713 – 103\ 984) / 103\ 984 * 100\% = 16,08\%$	$(191\ 777 – 167\ 069) / 167\ 069 * 100\% = 14,78\%$
Затраты на рубль выручки (Расходы по обычной деятельности / Выручка)	$60\ 135 / 70\ 397 = 0,85$	$57\ 087 / 69\ 508 = 0,82$	$103\ 984 / 120\ 713 = 0,86$	$167\ 069 / 191\ 777 = 0,87$

На рисунке 2 наглядно представлена динамика выручки и расходов.

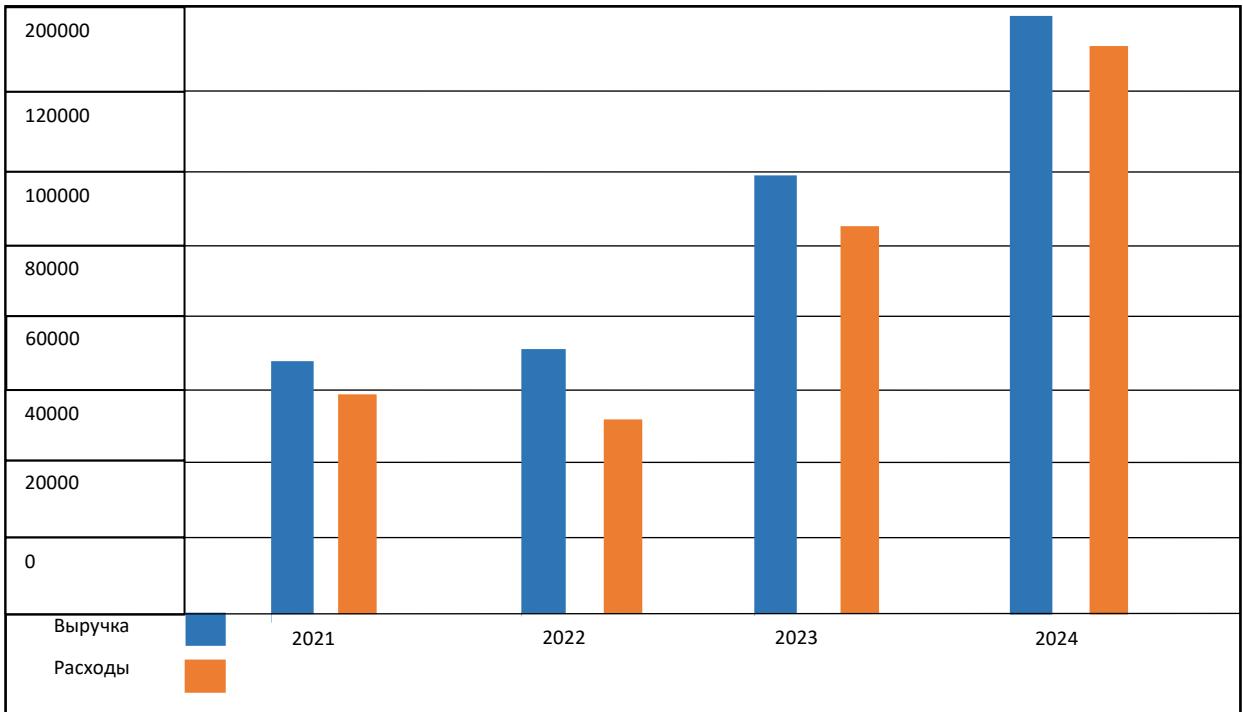


Рисунок 2 – Динамика изменения выручки и расходов

Как видно по таблицам 2 и 3, состояние ООО «ПрограмМастер» за 2023-2024 улучшилось. Выручка и чистая прибыль растут, на основе чего можно сделать вывод, что услуги компании востребованы. Вместе с тем, присутствуют негативные тенденции, такие как быстрое увеличение расходов, снижение рентабельности и рост кредиторской задолженности.

Как видно из рисунка 2, в 2023 году выручка значительно увеличилась. Рост сохранился и в 2024 году (увеличение составило 71 064 000 рублей). Это свидетельствует о увеличении числа продаж услуг и расширении клиентской базы.

Эффективность роста выручки подтверждается ростом чистой прибыли в 2023 году. Финансовое положение компании было стабильным и значительно улучшилось. Чистая прибыль в 2024 году увеличилась на 150,7% по сравнению с 2023 годом, то есть ее операционная деятельность осталась довольно эффективной.

Коэффициент оборачиваемости активов увеличился почти в 3,5 раза с 2021 по 2024 год (с 1,65 до 5,72), что свидетельствует о высокой эффективности получения выручки от имеющихся активов и успешном использовании ресурсов компании. Коэффициент оборачиваемости активов, равный 5,72, указывает на то, что организация генерирует выручку, превышающую стоимость своих активов в течение года. Высокая оборачиваемость активов свидетельствует о хорошем финансовом положении компании и её быстром росте. Помимо положительных тенденций существуют и отрицательные. За четыре года расходы выросли более чем в 2,7 раза, что сопоставимо с ростом выручки.

Уменьшение объёма капитала и резервов в 2022 и 2023 годах и последующий рост в 2024 году указывают на нестабильность финансового положения.

Хотя выручка и значительно возросла в 2024 году, но внимание привлекает рост расходов на 160,6 %, прибыль растёт медленнее и снижается

эффективность деятельности. За 2024 год рентабельность продаж снизилась с 13,71% в 2022 году до 9,92%.

В 2023 году наблюдался рост кредиторской задолженности, однако в 2024 году ситуация стабилизировалась, что свидетельствует о том, что были приняты меры по улучшению управления денежными потоками компании.

Таким образом, ООО «ПрограмМастер» является довольно успешной компанией, способной к преодолению текущих вызовов и определенных трудностей.

Важно проводить регулярный мониторинг и анализ ключевых показателей эффективности, для того чтобы при реализации бизнес-плана деятельности по оказанию услуг своевременно вносить корректировки в стратегии и оперативно реагировать на меняющиеся рыночные условия. Это позволит снизить риски и обеспечить долгосрочный рост.

2.2 Анализ рынка ООО «ПрограмМастер»

ООО «ПрограмМастер» работает на рынке компьютерного программного обеспечения и ИТ-услуг в основном в сегменте обслуживания 1С. Рынок можно описать как высококонкурентный. В целом компания имеет потенциал для роста, если учитывать постоянную цифровизацию бизнеса.

Рынок компьютерного программного обеспечения в России сейчас ориентирован на несколько сегментов:

- операционные системы для ПК и серверов,
- рынок информационной безопасности,
- системы управления базами данных,
- средства резервного копирования,
- решения для администрирования инфраструктуры,
- решения для виртуализации.

Малые и средние предприятия основной сегмент рынка, который нуждается в обслуживании и внедрении программ 1С, а также в других ИТ-услугах.

Также индивидуальные предприниматели нуждаются в базовом обслуживании ПО 1С и решении отдельных ИТ-задач.

Но более сложный сегмент – это крупные предприятия с более высокими потребностями в ERP-системах и комплексном ИТ-обслуживании, он требует более высокой квалификации.

На российский рынок очень сильно повлияли западные санкции, поэтому можно наблюдать характерный спад в 2022 году [9]. Около 5% объема рынка программного обеспечения было потеряно [12], но 2023 году уже прослеживалось его восстановление. Это говорит о том, что рынок адаптивный и гибкий.

К настоящему времени виден устойчивый рост разработки российских аналогов западного ПО и создания дополнительных модулей. По результатам исследования российского рынка офисного программного обеспечения за 2023 год, объём рынка вырос на 12% [13]. По итогам 2024 года, согласно исследованию компании MTC Web Services (MWS), объём российского ИТ-рынка составил 3,3 трлн рублей, что на 22% больше показателя 2023 года (2,7 трлн рублей) [15]. Рынок продолжает восстанавливаться, к 2030 году доля отечественных компаний достигнет 89% [14].

В настоящее время рынок характеризуется высокой конкуренцией между многочисленными компаниями, а также дефицитом опытных разработчиков и технических специалистов. Следует отметить, что постоянное изменение налогового и бухгалтерского законодательства требует регулярного обновления программного обеспечения для соответствия актуальным требованиям.

Спрос на ИТ-услуги и технологии для решения бизнес-задач обусловлен активной цифровизацией, как частного бизнеса, так и государственного

сектора. Поддерживает спрос также и активное развитие импортозамещения, создающее благоприятные условия для отечественных компаний.

Рынок обладает высоким потенциалом роста. Потенциальные клиенты заинтересованы в развитии решений «1С», информационной безопасности, комплексных ИТ-услугах. Потребителям нужны интеллектуальные и эффективные программные продукты, которые соответствуют современным стандартам.

Таким образом, рынок ИТ-услуг в Российской Федерации демонстрирует устойчивый рост и способность к быстрой адаптации к изменяющейся внешней среде. Вместе с тем, конкуренция на рынке достаточно высока, а также наблюдается дефицит высококвалифицированных специалистов.

Основные конкуренты ООО «ПрограмМастер» представлены ниже.

Первый конкурент, который работает в том же сегменте ООО «Бизнес Навигатор», юридический адрес которого 445047, Самарская область, г. Тольятти, ул. Льва Яшина, д. 9, кв. 132. Данная компания специализируется на предоставлении ИТ-услуг для бизнеса. Фокусом ее деятельности выступает платформа «1С:Предприятие 8». Предприятие предлагает полный цикл работ по автоматизации бизнес-процессов, от проектирования и разработки до внедрения и обучения персонала. Кроме того, компания осуществляет поставку, установку и адаптацию типовых решений 1С, предоставляет техническую поддержку, занимается сетевыми системами, обеспечением информационной безопасности, а также проектированием систем защиты информации. Важным направлением деятельности является импортозамещение программных и программно-аппаратных решений.

Компания разработала и запатентовала 14 своих модулей, программных решений на платформе 1С:Предприятие 8.

В штате около 50 сотрудников. «Сотрудники «Бизнес Навигатор» регулярно повышают и подтверждают квалификацию в «1С», общее число

сертификатов, выданных сотрудникам компании, составляет на текущий момент более 150 штук» [4].

Клиентская база разнообразна и включает в себя как малые и средние предприятия, так и более крупные организации из разных отраслей.

«Миссия компании – быть признанным экспертом в области цифровизации бизнеса на платформе «1С», достигая ожидаемых результатов решения задач клиентов» [4].

У компании множество сильных сторон таких как полный цикл работ по интеграции ПО (от анализа до эксплуатации), отлаженные процессы для реализации сложных проектов, обученный и аттестованный персонал, акцент на аналитической и консультационной работе с глубоким анализом бизнес-процессов клиента, благоприятная рабочая среда, стимулирующая производительность и лояльность сотрудников, а также наличие миссии и долгосрочных планов развития. Из слабых сторон: специализация на одной платформе, ограничивающая возможности, и недостаток информации об успехах и достижениях компании в интернете, негативно влияющий на её привлекательность для потенциальных клиентов.

В итоге компания представляет себя как универсальный поставщик ИТ-решений для бизнеса, специализирующийся на решениях 1С и информационной безопасности, с акцентом на импортозамещение. Она предлагает не просто отдельные услуги, а комплексный подход к автоматизации и защите бизнеса, покрывая все этапы, от проектирования до поддержки.

Вторым конкурентом является ООО «Соф트 Билдинг», зарегистрированное по адресу 190121, Санкт-Петербург, проспект Римского-Корсакова, дом 83–85, квартира 40 [8].

«Софт Билдинг» – это системный интегратор, который предлагает полный набор ИТ-услуг для бизнеса, включая аудит, поставку, внедрение и обслуживание программного обеспечения и оборудования.

Компания начала свою деятельность в 2009 году и в основном занимается работой с платформой «1С», являясь официальным «1С-Франчайзи».

В их перечень услуг входит все: от проведения аудита до послепродажного обслуживания, что значительно снижает риски для клиентов. Организация работает с клиентами из различных отраслей и подбирает индивидуальные решения, например, активно сотрудничает с «Лабораторией Касперского».

Также «Софт Билдинг» обладает высокой экспертизой в реализации решений на базе платформы «1С». При этом их успех в значительной мере зависит от ситуации на ИТ-рынке и уровня спроса. Важным фактором риска является их зависимость от внешних поставщиков программного обеспечения и оборудования.

Компания представляет собой солидного игрока на рынке ИТ-услуг, предлагающего комплексный подход и широкий спектр решений. Значительный опыт работы с госсектором и географический охват являются весомыми преимуществами. Успех компании в будущем будет зависеть от способности адаптироваться к быстро меняющемуся рынку ИТ и удерживать конкурентное преимущество.

В таблице 4 представлена информация по долям рынка ключевых конкурентов.

Таблица 4 – Доли рынка ключевых конкурентов

ПрограмМастер	Бизнес Навигатор	Софт Билдинг
0,0043% [5]	0,0051% [6]	0,0185% [7]

В таблице 5 представлены результаты SWOT-анализ ООО «ПрограмМастер».

Таблица 5 – SWOT-анализ ООО «ПрограмМастер»

Сильные стороны	Слабые стороны
Опыт работы на рынке; квалифицированный персонал; установленные связи с клиентами; дружная команда; сертификаты от фирмы 1С, которые подтверждают навыки сотрудников; официальный статус партнёра фирмы 1С; умение вести сложные проекты; предоставление полного спектра информационных услуг по принципу «единого окна»; в компании есть направления «ИТ- обслуживание» и «центр сертифицированного обучения 1С», что позволяет клиенту получить все необходимые услуги в одном месте.	Лидерство только в Тольятти ограничивает масштабируемость бизнеса и потенциал роста; основная специализация на платформе 1С создает уязвимость к изменениям на рынке или снижению популярности данной платформы.
Возможности	Угрозы
Рост рынка ИТ-услуг; внедрение облачных технологий; развитие новых продуктов и услуг; расширение географического охвата.	Высокая конкуренция; изменение законодательства; экономическая нестабильность.

Дальнейшее планирование деятельности ООО «ПрограмМастер» связано с управлением денежными потоками. Компании нужно сфокусироваться на укреплении финансовой стабильности и устойчивом развитии.

Рост показателей виден в 2024 году, также присутствует и рост проблем, таких как уменьшение объёма капитала и резервов, и снижение рентабельности продаж. Произошел значительный рост расходов и кредиторской задолженности в 2024 году.

Планирование достаточно сложный процесс, который требует к себе постоянного внимания на всех его этапах, анализа и, соответственно, корректировки, так как могут меняться все совокупные факторы.

Для того чтобы повысить эффективность ООО «ПрограмМастер», целесообразно разработать комплексный бизнес-план проекта по развитию бизнеса.

Для того чтобы предотвратить проблемы, которые были в прошлом, компании необходимо уделить свое внимание контролю и оптимизации расходов, а для удержания текущих позиций на рынке нужно заняться разработкой системы отслеживания исполнения бюджета, с помощью которой можно будет его контролировать. Как было уже сказано, очень важно уделять внимание стратегии управления денежными потоками для минимизации кредиторской задолженности.

Кроме того, важно не только сохранять, но и расширять рыночные позиции, что возможно благодаря реализации стратегий брендинга, направленных на повышение узнаваемости. Это критически важная задача для любой организации. Поскольку компания в настоящее время малоизвестна, крайне важно запустить рекламные и маркетинговые кампании для создания сильного бренда.

Деятельность ООО «ПрограмМастер» может быть расширена за счет выхода к новым потенциальным клиентам на новые рыночные сегменты. Перспективным направлением является открытие филиала в Самаре. Для реализации такого проекта необходимо разработать бизнес-план деятельности по оказанию услуг, комплексно описав в нем аспекты, связанные с маркетингом, финансами, персоналом, требуемыми ресурсами.

Таким образом, по результатам второго раздела можно сделать вывод, что в целом ООО «ПрограмМастер» достаточно успешно работает на рынке ИТ-услуг в Тольятти. Анализ показателей эффективности выявил сильные стороны компании, но также и проблемы, требующие детального внимания.

По итогам 2024 года выручка и чистая прибыль компании явно растут, что свидетельствует о расширении клиентской базы, а высокий коэффициент оборачиваемости активов свидетельствует об эффективном использовании ресурсов компании. Однако значительный рост расходов, снижение

рентабельности продаж и рост кредиторской задолженности указывают на необходимость более тщательного контроля денежных потоков и оптимизации затрат.

Организации также необходимо уделять внимание управлеченческим расходам и денежным потокам для обеспечения устойчивого и долгосрочного развития. За отчетный период ключевые показатели выросли, что свидетельствует об эффективности стратегического и операционного управления. Перспективы развития компании включают расширение филиальной сети (в Самаре) для расширения охвата рынка, оптимизации внутренних процессов и укрепления отношений с клиентами. Перспективы роста ООО «ПрограммМастер» связаны с открытием филиалов в Самаре, что позволит компании привлечь новых клиентов и укрепить свои позиции на рынке, увеличив тем самым долю рынка. Это позволит увеличить выручку за счёт привлечения новых клиентов. Проект позволит решить ряд текущих проблем компании, связанных с финансовой устойчивостью и ограниченным географическим охватом.

3 Разработка бизнес-плана предлагаемого к реализации проекта по оказанию услуг и оценка эффективности проекта

3.1 Описание проекта, предлагаемого к реализации

Российский рынок ИТ-услуг, который охватывает такие направления, как внедрение и сопровождение ERP-систем, находится на стадии роста. Все это обусловлено цифровизацией бизнес-процессов, стремлением предприятий к повышению операционной эффективности, а также необходимостью импортозамещения. «В 2022 году страну покинули крупные зарубежные вендоры – Microsoft, SAP и Oracle. В результате ухода иностранных компаний отечественный ИТ-сегмент пережил небывалый взлет. В 2023 году наблюдается рост перехода бизнеса на продукты 1С. Только за первые два месяца продажи программ в среднем увеличились более чем на 50% в сравнении с тем же периодом за 2022 год» [10].

Суть предлагаемого к реализации проекта заключается в расширении ООО «ПрограмМастер», а именно, в открытии филиала в г. Самаре. Основная задача заключается в том, чтобы расширить организацию и перейти на новую территорию для увеличения доли рынка. Так как Самара – крупный промышленный и экономический центр, который находится недалеко от Тольятти, это будет упрощать логистику и управление филиалом.

Директор по ERP-решениям фирмы «1С» Алексей Нестеров [11] отмечает растущую тенденцию перехода предприятий на импортозамещение технологий и ожидает дальнейшего развития этого тренда, что положительно скажется на устойчивости и успешности российского бизнеса.

Филиал ООО «ПрограмМастер» в г. Самаре предложит почти полный спектр услуг, аналогичный головному офису:

- обслуживание программ 1С,
- решения для розничной и оптовой торговли на базе 1С,
- услуги 1С в облаке,

- внедрение ERP-систем,
- разработка и адаптация программного обеспечения,
- обслуживание компьютерной техники.

Открытие филиала позволит ООО «ПрограмМастер» эффективно конкурировать на рынке г. Самары, используя свои сильные стороны, представленные в таблице 5. Высокий спрос на услуги автоматизации бизнес-процессов и внедрение 1С в Самарской области создает хорошие условия для успешной реализации этого проекта.

3.2 Операционное, организационное и маркетинговое планирование проекта по оказанию услуг

Для запуска проекта важно разработать операционный, организационный и маркетинговый разделы бизнес-плана проекта по расширению филиалов ООО «ПрограмМастер».

Операционное планирование неразделимо связано с организационным, которое включает в себя определение структуры управления, подбор персонала, разработку должностных инструкций и регламентов работы.

Самарский филиал ООО «ПрограмМастер» будет организован по линейно-функциональной структуре, что позволит четко распределить обязанности и обеспечить эффективное взаимодействие сотрудников.

Весь цикл обслуживания клиентов, от первого обращения до послепродажного обслуживания, будет оптимизирован для удобства и эффективности. Клиенты смогут запрашивать консультации и отправлять заявки по телефону и электронной почте. После получения заявки менеджеры проводят консультацию, после чего заключается договор. На протяжении всего обслуживания клиентам будет оказываться техническая поддержка для решения любых возникающих вопросов. Для постоянного повышения качества обслуживания будет осуществляться сбор отзывов и анализ удовлетворенности клиентов. К ключевым показателям эффективности

операционной деятельности относятся количество привлеченных клиентов, уровень удовлетворенности клиентов (на основе опросов и отзывов), время решения технических проблем и количество проведенных консультаций.

Проблемы будут легко выявляться на постоянной основе мониторинга, что поможет оптимизировать процесс предоставления услуг.

Планируемая организационная структура управления новым филиалом в г. Самаре представлена на рисунке 3.

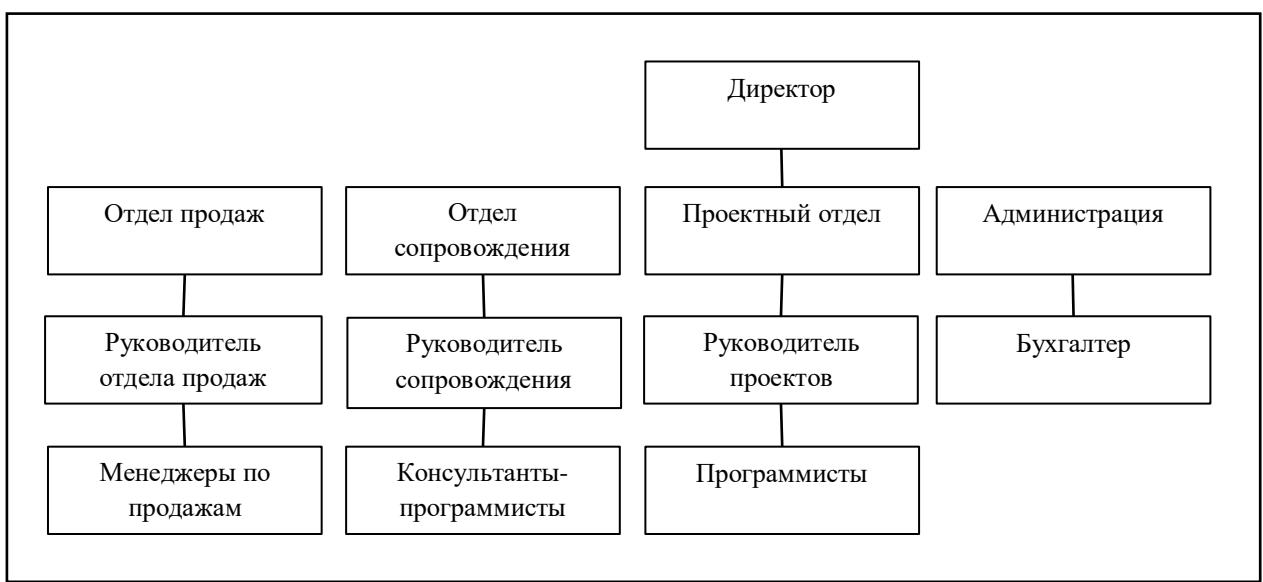


Рисунок 3 – организационная структура

Общее руководство филиалом будет осуществлять директор.

Руководитель отдела продаж отвечает за выполнение плана и развитие клиентской базы. В его подчинении менеджеры, которые ищут клиентов и заключают с ними договоры.

Руководитель отдела сопровождения организует и контролирует работу с клиентами, обеспечивая высокое качество услуг. В его команде консультанты-программисты, которые консультируют клиентов, настраивают и адаптируют программы 1С. Руководитель проектов управляет внедрением ERP-систем, следит за сроками и бюджетом. Ему подчиняются программисты, которые разрабатывают и дорабатывают программное обеспечение.

Администратор занимается административно-хозяйственной деятельностью филиала. Бухгалтер ведет бухгалтерский и налоговый учет.

Подсчет персонала, который будет нужен для открытия филиала в г. Самаре, представлен в таблице 6.

Таблица 6 – Требуемый персонал

Персонал	Количество
Директор филиала	1 человек
Руководитель отдела продаж	1 человек
Руководитель отдела сопровождения	1 человек
Руководитель проектов	1 человек
Администратор	1 человек
Бухгалтер	2 человека
Менеджеры по продажам	4 человека
Консультанты-программисты	3 человека
Программисты	3 человека
Итого: 17 человек	

Расчет зарплаты сотрудников представлен в таблице 7.

Таблица 7 – Зарплата сотрудников

Должность	Количество	Зарплата на 1 ставку, руб. в месяц	Итого, рублей
Директор филиала	1 человек	100 000	100 000
Руководитель отдела продаж	1 человек	70 000	70 000
Руководитель отдела сопровождения	1 человек	70 000	70 000
Руководитель проектов	1 человек	80 000	80 000
Администратор	1 человек	40 000	40 000

Продолжение таблицы 7

Должность	Количество	Зарплата на 1 ставку, руб. в месяц	Итого, рублей
Бухгалтер	2 человека	45 000	90 000
Менеджеры по продажам	4 человека	40 000	160 000
Консультанты-программисты	3 человека	60 000	180 000
Программисты	3 человека	70 000	210 000

Стимулирование сотрудников будет осуществляться не только через заработную плату, но и систему премирования. Лучшие работники получат ежемесячные выплаты и благодарственные письма. Для поддержания хорошей атмосферы в коллективе будут организованы корпоративные мероприятия. Также всем сотрудникам будет предоставлена возможность для профессионального роста и обучения.

Ежемесячный фонд оплаты труда для филиала ООО «ПрограмМастер» составил 1 000 000 руб.

Время работы представлено в таблице 8.

Таблица 8 – Режим работы

Дни недели	Время работы
Пн	08:00-17:00
Вт	08:00-17:00
Ср	08:00-17:00
Чт	08:00-17:00
Пт	08:00-17:00
Сб	08:00-17:00
Вс	08:00-17:00

Чтобы открыть филиал потребуется арендовать помещение площадью 100 кв.м. В Самаре аренда такого офиса будет составлять 100 000 р. в месяц. Финансирование проекта будет осуществлено из собственных средств организации. Таким образом, первоначальные затраты на помещение составят 300 000 р.

Уборка несколько раз в неделю – 20 000 рублей в месяц.

Также нужно будет приобрести оборудование для офиса. Расчет стоимости оборудования представлен в таблице 9.

Таблица 9 – Необходимое оборудование

Оборудование	Количество, шт.	Цена оборудования, руб.
Компьютеры	17	1 190 000
Принтер	2	40 000
Сервер	-	150 000
Лицензии на ПО	-	100 000
Столы	17	340 000
Стулья	17	170 000
Шкафы	5	100 000
Телефоны	17	85 000
Интернет	-	10 000 (за месяц)
Канцелярия	-	20 000 (за месяц)

Срок запуска проекта 3 месяца. Ряд действий, которые потребуется совершить для открытия филиала, представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Календарный план запуска проекта

Этап/ продолжительность, неделя	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Поиск и аренда помещения	+	+	+	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Поиск, закупка и установка оборудования	-	-	-	-	+	+	+	+	-	-	-	-	-
Поиск и найм сотрудников	-	-	-	-	-	-	-	-	+	+	+	+	-
Обучения сотрудников	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	+
Маркетинговые мероприятия	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	+	+	-
Начало работы	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+

Таким образом, срок запуска проекта – 3 месяца.

Первым делом нужно найти и арендовать помещение для будущего филиала ООО «ПрограмМастер». Когда помещение уже арендовано, начинается закупка и установка необходимого оборудования. После закупки оборудования ведется поиск и найм сотрудников. Перед началом работы новым сотрудникам необходимо пройти обучение. Наряду с подбором и обучением сотрудников нужно уделить внимание маркетинговым мероприятиям для привлечения клиентов.

Для охвата максимального количества потенциальных клиентов будет использоваться сочетание следующих маркетинговых каналов, которые представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Маркетинговые мероприятия

Способ	Описание	Продолжительность	Цена, руб.
Онлайн-продвижение	Контекстная реклама в Яндекс.Директ	В течение трех недель	20 000
Онлайн-продвижение	Таргетированная реклама в социальных сетях в ВКонтакте, Telegram	В течение трех недель	45 000
Оффлайн-продвижение	Раздача листовок	В течение недели	114 200
	Реклама на радио «Европа Плюс»	В течение трех недель	84 000

Маркетинговая стратегия проекта направлена на привлечение целевой аудитории Самары, которая состоит из предприятий малого, среднего и крупного бизнеса, с помощью комплексного подхода, сочетающего онлайн и офлайн каналы продвижения, и ориентирована на KPI.

Общий бюджет на маркетинговые мероприятия составляет 263 200 руб.

3.3 Финансовый план проекта, анализ рисков и оценка эффективности проекта

Финансовый план нужен для оценки успеха проекта, чтобы определить необходимые инвестиции и потенциальную прибыль.

В предыдущем параграфе определено, что основные прогнозируемые расходы это:

- аренда помещения,
- уборка,
- закупка оборудования,
- заработка плата сотрудникам,
- маркетинговые расходы.

Прогнозируемый доход рассчитывается исходя из средней стоимости услуг сопровождения программ 1С в 50 000 руб. Планируемое количество привлеченных клиентов в месяц – 40. То есть за месяц выручка составит 2 000 000 рублей. Если основываться на 40 клиентах, без последующего увеличения клиентской базы, то ожидаемый доход составит 12 000 000 руб. за 6 месяцев работы.

Сумма за аренду помещения составила 900 000 руб. – за 6 месяцев работы плюс 3 месяца, пока проект запускался. Сумма за 6 месяцев уборки составила 120 000 руб. Оборудование вышло на 2 175 000 руб. (компьютеры, сервер, принтеры, лицензии на ПО, столы, стулья, шкафы, телефоны). Интернет и канцелярия составили 210 000 руб. – за 7 месяцев. Заработка плата сотрудников за 6 месяцев составили 6 000 000 руб. Маркетинг составил 263 200 руб. Итого сумма всех расходов составила 9 668 200 руб.

Следует отметить, что затраты могут уменьшиться, если у компании есть в запасе мебель или оборудование, которые не используются.

На основе полученных данных о потенциальных расходах и доходах в таблице 12 представлен прогноз о прибыли и убытках за 3 месяца запуска и 6 месяцев работы.

Таблица 12 – Прогнозные данные о прибыли и убытках за 9 месяцев, руб.

Месяц	-1	-2	-3	1	2	3	4	5	6
Доход	0			2 000 000					
Аренда	300 000			100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
Уборка	0			20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Оборудование	2 175 000			0	0	0	0	0	0
Интернет и канцелярия	30 000			30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000
Зарплата	0			1 000 000					
Маркетинг	263 200			0	0	0	0	0	0
Прибыль	-2 768 200			850 000	850 000	850 000	850 000	850 000	850 000

В таблице 13 осуществлен расчет NPV за 6 месяцев.

Таблица 13 – Расчет NPV за 6 месяцев, руб.

Месяц	1	2	3	4	5	6
Чистый доход (CFt)	850 000	850 000	850 000	850 000	850 000	850 000
Дисконтирующий множитель Ft =(1/(1+0.15)^t)	0.8696	0.7561	0.6575	0.5717	0.4972	0.4323
Чистый приведённый доход (CFt * Ft)	739 160	642 685	558 875	485 945	422 620	367 455

Приведенный доход за 6 месяцев составил 3 216 740 руб.

Начальные инвестиции составили 2 768 200 руб. (сумма расходов за три месяца запуска проекта).

$$NPV = 3216740 - 2768200 = 448540 \text{ руб. (1)}$$

$$PI = 3216740 / 2768200 = 1.16 \text{ (2)}$$

Приблизительное значение IRR находится значительно выше 15%, так как NPV положителен при 15%.

Расчет срока окупаемости представлен в таблице 14.

Таблица 14 – Расчет срока окупаемости, руб.

Месяц	-1	-2	-3	1	2	3	4	5	6
Инвестиции	2 768 200			0	0	0	0	0	0
Доходы	0			2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000
Расходы	0			1 150 000	1 150 00	1 150 000	1 150 00	1 150 00	1 150 00
Чистый доход	0			850 000	850 000	850 000	850 000	850 000	850 000
Кумулятивный доход	-2 768 200			-1 918 200	-1 068 200	-218 200	631 800	1 481 800	2 331 800

Таким образом, можно сделать вывод о том, что за 4 месяца с начала работы филиала все расходы окупятся, и ООО «ПрограмМастер» начнет получать прибыль. Проект является эффективным и рекомендуется к реализации.

Также важно обратить внимание на анализ возможных рисков проекта.

Несмотря на положительные прогнозы развития проекта, существуют внешние и внутренние факторы, с которыми бизнес может столкнуться. В таблице 15 представлены потенциальные риски, их последствия и меры снижения риска.

Таблица 15 – Риски и меры борьбы

Риск	Последствия	Меры снижения риска
Высокая конкуренция	Снижение доли рынка, уменьшение прибыли	Эффективные маркетинговые мероприятия, гибкая ценовая политика, высокое качество услуг, долгосрочные отношения с клиентами
Отсутствие квалифицированных сотрудников	Плохое качество услуг, текучесть кадров	Стабильная заработная плата, благоприятная рабочая атмосфера, возможность профессионального роста, обучение сотрудников
Изменение экономической ситуации	Снижение спроса на услуги, финансовые потери	Диверсификация услуг, разработка антикризисных мер, оптимизация расходов, поиск новых рынков сбыта

Продолжение таблицы 15

Риск	Последствия	Меры снижения риска
Проблемы с оборудованием	Прерывание рабочего процесса, потеря данных, потеря клиентов	Регулярное техническое обслуживание оборудования, использование надежного ПО, создание резервных копий данных, разработка плана действий на случай возникновения технических сбоев

В таблице 15 приведены возможные риски и методы по их устраниению. Управление рисками в ООО «ПрограмМастер» будет осуществляться на основе следующих принципов: проведения SWOT-анализа для выявления внутренних и внешних факторов, влияющих на проект; опроса сотрудников для получения дополнительной информации о потенциальных рисках; разработки планов действий для каждого выявленного риска с определением ответственных сотрудников; контроля эффективности принятых мер, анализа результатов и корректировки стратегии при необходимости; и ведения журнала рисков для документирования всех этапов процесса.

Третий раздел работы позволил сделать ряд важных выводов о перспективности проекта открытия филиала в Самаре.

Во-первых, был выявлен спрос на услуги поддержки 1С в сфере ИТ. Это создало прочную основу для успешного запуска и расширения филиала.

Во-вторых, финансовый анализ подтвердил целесообразность данного проекта. Открытие филиала в Самаре позволит ООО «ПрограмМастер» расширить свою деятельность, привлечь новых клиентов и значительно увеличить прибыль.

Заключение

Исследование теоретических и практических вопросов планирования деятельности по оказанию услуг является актуальным в современной экономике. Грамотное составленный бизнес-план поможет масштабировать бизнес, повысить его эффективность, укрепить рыночные позиции в быстро меняющейся конкурентной среде. Наличие бизнес-плана упрощает адаптацию к меняющимся рыночным условиям, позволяет быстрее и эффективнее реагировать на возникающие риски и возможности.

Объектом данного исследования стала компания ООО «ПрограммМастер», занимающаяся предоставлением ИТ-услуг, в частности, автоматизацией бизнес-процессов с использованием программных продуктов 1С. На основе анализа был рынка сделан вывод о перспективности открытия филиалов ООО «ПрограммМастер» в Самаре, что позволит организации привлечь новых клиентов и укрепить свои рыночные позиции. Для проекта был разработан бизнес-план открытия филиала компании в Самаре, эффективность которого оценивалась посредством операционного, организационного и маркетингового планирования, а также финансового плана и анализа рисков.

В выпускной квалификационной работе было осуществлено финансовое планирование, а также выполнена оценка эффективности предлагаемого к реализации проекта. На основании выполненных расчетов проект может быть признан эффективным и рекомендуется к реализации. Срок окупаемости составит 4 месяца.

Ключевыми рисками реализации проекта являются высокая конкуренция, отсутствие квалифицированных сотрудников, изменение экономической ситуации, проблемы с оборудованием. В рамках выпускной квалификационной работы предложены меры по борьбе с указанными рисками. Реализация данного проекта позволит компании решить существующие проблемы и укрепить свои рыночные позиции.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Боташева Л. С., Текеева А. А. Этапы развития стратегического планирования // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2019. № 5 [Электронный ресурс]. URL: <https://ekonomika.s nauka.ru/2019/05/16520> (дата обращения: 16.02.2025).
2. Голикова Т. В. Планирование как важнейшая функция менеджмента [Электронный ресурс] // «Проблемы современной экономики». 2009. URL: <https://m-economy.ru/art.php?nArtId=2491> (дата обращения: 15.02.2025).
3. Кузнецова Е. В., Шаманаев А. А. Методики бизнес-планирования // Инновационная наука. 2017. №12. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodiki-biznes-planirovaniya> (дата обращения: 05.10.2025).
4. Официальный сайт «Бизнес Навигатор» – Электронный ресурс – Режим доступа: <https://binavigator.ru/> (дата обращения: 17.02.2025).
5. Официальный сайт «Вконтракте» – Электронный ресурс – Режим доступа: https://bbnt.ru/company/6321160198_ooo_programmaster (дата обращения: 17.02.2025).
6. Официальный сайт «Вконтракте» – Электронный ресурс – Режим доступа: https://bbnt.ru/company/6357043441_ooo_biznes-navigator (дата обращения: 17.02.2025).
7. Официальный сайт «Вконтракте» – Электронный ресурс – Режим доступа: https://bbnt.ru/company/7839399170_ooo_soft_bilding (дата обращения: 17.02.2025).
8. Официальный сайт «Софт Билдинг» – Электронный ресурс – Режим доступа: <https://softb.ru/> (дата обращения: 1.03.2025).
9. Официальный сайт «Statista» – Электронный ресурс – Режим доступа: <https://www.statista.com/topics/9380/ИТ-industry-in-russia/#edITorsPicks> (дата обращения: 17.02.2025).

10. Официальный сайт «Dzen.ru» – Электронный ресурс – Режим доступа: <https://dzen.ru/a/ZNSV6ESkRnz0iVYD> (дата обращения: 20.02.2025).
11. Официальный сайт «63.ru» – Электронный ресурс – Режим доступа: <https://63.ru/text/gorod/2023/05/19/72318974/>
12. Официальный сайт «cinimex.ru» – Электронный ресурс – Режим доступа: <https://cinimex.ru/press-center/news/tadviser-obem-IT-rynka-rossii-za-2022-god-i-prognoz-na-2023-god/> (дата обращения: 15.03.2025).
13. Официальный сайт «ixbt.com» – Электронный ресурс – Режим доступа: <https://www.ixbt.com/news/2024/04/15/rynok-rossijskogo-po-zametno-vyros.html> (дата обращения: 17.02.2025).
14. Официальный сайт «sber.pro» – Электронный ресурс – Режим доступа: <https://sber.pro/publication/razvITie-rinka-infrastrukturnogo-po-v-rossii-tendentsii-i-perspektivi/> (дата обращения: 15.03.2025).
15. Официальный сайт «interfax.ru» – Электронный ресурс – Режим доступа: <https://www.interfax.ru/business/1000923> (дата обращения: 17.02.2025).
16. Официальный сайт «academic.ru» – Электронный ресурс – Режим доступа: https://finance_loan.academic.ru (дата обращения: 17.02.2025).
17. Петров А. Н. теория планирования: первое приближение 2-е издание [Электронный ресурс] // Изд–во СПбГЭУ. 2023. URL: <https://an-petrov.ru/wp-content/uploads/2023/02/teorija-planirovanija.-pervoe-priblizhenie-1.pdf> (дата обращения: 15.02.2025).
18. Порттер Майкл. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. Пер. с англ. – 3-е изд. – М. Альпина // Бизнес Букс, 2007. URL: <http://library.lgaki.Порттер.2007.PDF> (дата обращения: 15.02.2025).
19. Собанина Д. В. Основные научные подходы к пониманию феномена «планирование» [Электронный ресурс] // Образование и право. 2024. №4. URL:<https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-nauchnye-podhody-k-ponimaniyu-fenomena-planirovaniye/viewer> (дата обращения: 15.02.2025).

20. Спирина, А. М. Характеристика теоретических подходов к стратегическому планированию на предприятии / А. М. Спирина. – Текст : непосредственный // Молодой ученый. – 2012. – № 1 (36). – Т. 1. – С. 144–150. – URL: <https://moluch.ru/archive/36/4183/> (дата обращения: 15.02.2025).
21. Филип Котлер. Основы маркетинга. Пере. с англ. – В. Б. Бобров. – М., 1990. // Электронная публикация: Центр гуманитарных технологий. – 20.02.2012. URL: <https://gtmarket.ru/library/basis/5091> (дата обращения: 15.02.2025).
22. Шагулыев Ш. А., Арашева О. Бизнес-план и его цели [Электронный ресурс] // Символ науки. 2023. №11-1-1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/biznes-plan-i-ego-tseli> (дата обращения: 15.02.2025).
23. Шиндина Ю. А., Шепелева С. В. Особенности бизнес-планирования в сфере услуг: развитие методических аспектов // Экономика и управление. 2019. №12 (170). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-biznes-planirovaniya-v-sfere-uslug-razvITie-metodicheskikh-aspektov> (дата обращения: 01.10.2025).

Приложение А

Бухгалтерская (финансовая) отчетность ООО «ПрограмМастер»

Информация из Государственного информационного ресурса бухгалтерской	
Дата формирования информации	22.06.2025
Номер выгрузки информации	0710096_6321160198_2024_000_20250622_ec07fa8b-1a57-4a38-a8d1-4d5e7d5402a7
Настоящая выгрузка содержит информацию о юридическом лице:	
Полное наименование юридического лица	Общество с ограниченной ответственностью "ПРОГРАММАСТЕР"
<i>включенная в Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности по состоянию на 22.06.2025</i>	
ИНН	6321160198
КПП	632101001
Код по ОКПО	79170277
Форма собственности (по ОКФС)	16 Частная собственность
Организационно-правовая форма (по ОКОПФ)	12300 Общества с ограниченной ответственностью
Вид экономической деятельности по ОКВЭД 2	62.01
Местонахождение (адрес)	445047, Самарская область, г. Тольятти, ул. 70 Лет Октября, дом 12
Единица измерения	Тыс. руб.

Информация из ресурса БФО
22.06.2025 16:03

ИНН 6321160198

Страница 1 из 3

Рисунок А.1 – Бухгалтерская отчетность ООО «ПрограмМастер»

Продолжение Приложения А

ИИН 6321160198
КПП 632101001

Форма по КНД 0710096
Форма по ОКУД 0710001

Бухгалтерский баланс

<i>Пояснения¹</i>	<i>Наименование показателя</i>	<i>Код строки</i>	<i>На 31 декабря 2024 года</i>	<i>На 31 декабря 2023 год</i>	<i>На 31 декабря 2022 года</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
АКТИВ					
	Материальные внеоборотные активы ²	1150	-	-	-
	Нематериальные, финансовые и другие внеоборотные активы ³	1170	-	-	-
	Запасы	1210	13 236	9 336	5 567
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	224	340	287
	Финансовые и другие оборотные активы ⁴	1230	20 015	29 553	18 318
	БАЛАНС	1600	33 475	39 229	24 172
ПАССИВ					
	Капитал и резервы ⁵	1300	13 447	7 385	8 412
	Целевые средства	1350	-	-	-
	Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества и иные целевые фонды	1360	-	-	-
	Долгосрочные заемные средства	1410	3 810	2 754	3 426
	Другие долгосрочные обязательства	1450	-	-	-
	Краткосрочные заемные средства	1510	1 214	952	1 025
	Кредиторская задолженность	1520	15 004	28 138	11 309
	Другие краткосрочные обязательства	1550	-	-	-
	БАЛАНС	1700	33 475	39 229	24 172

¹ Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу.

² Включая основные средства, незавершенные капитальные вложения в основные средства.

³ Включая результаты исследований и разработок, незавершенные капитальные вложения в нематериальные.

⁴ Включая дебиторскую задолженность.

⁵ Некоммерческая организация вместо показателей "Капитала и резервы" включает "Целевые средства", "Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества и иные целевые фонды".

Информация из ресурса БФО
22.06.2025 16:03

ИИН 6321160198

Страница 2 из 3

Рисунок А.2 – Бухгалтерский баланс ООО «ПрограмМастер»

Продолжение Приложения А

ИНН 6321160198
КПП 632101001

Форма по КНД 0710096
Форма по ОКУД 0710002

Отчет о финансовых результатах

Пояснения ⁶	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2024 года.	На 31 декабря 2023 года.
1	2	3	4	5
	Выручка ⁷	2110	191 777	120 713
	Расходы по обычной деятельности ⁸	2120	(167 069)	(103 984)
	Проценты по уплате	2330	(-)	(-)
	Прочие доходы	2340	2 276	-
	Прочие расходы	2350	(464)	(487)
	Налоги и прибыль (доходы) ⁹	2410	(7 491)	(3 621)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	19 029	12 621

⁶ Указывается номер соответствующего пояснения к отчету о финансовых результатах.

⁷ За минусом налога на прибыль.

⁸ Включая себестоимость продаж, коммерческие и управленческие расходы.

⁹ Включая текущий налог на прибыль, изменение отложенных налоговых обязательств и активов.

Информация сформирована с использованием сервиса «Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности», размещенного на официальном сайте ФНС России в сети Интернет по адресу: <https://bo.nalog.ru>



Информация о годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности из Государственного информационного ресурса бухгалтерской (финансовой) отчетности, подписанных усиленной квалифицированной электронной подписью, равнозначна информации о годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности на бумажном носителе, подписанной собственноручной подписью должностного лица налогового органа и заверенной печатью налогового органа (пункты 1 и 3 статьи 6 Федерального закона от 6 апреля 2011 г. № 63-ФЗ «Об электронной подписи»).

Информация из ресурса БФО
22.06.2025 16:03

ИНН 6321160198

Страница 3 из 3

Рисунок А.3 – Отчет о финансовых результатах ООО «ПрограмМастер»

Продолжение Приложения А

Информация из Государственного информационного ресурса бухгалтерской	
Дата формирования информации	11.04.2025
Номер выгрузки информации	0710096_6321160198_2023_000_20250411_df687384-b5a1-472e-a0b8-dede54035953
Настоящая выгрузка содержит информацию о юридическом лице:	
Полное наименование юридического лица	Общество с ограниченной ответственностью "ПРОГРАММАСТЕР"
<i>включенная в Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности по состоянию на 11.04.2025</i>	
ИНН	6321160198
КПП	632101001
Код по ОКПО	79170277
Форма собственности (по ОКФС)	16 Частная собственность
Организационно-правовая форма (по ОКОПФ)	12300 Общества с ограниченной ответственностью
Вид экономической деятельности по ОКВЭД 2	62.01
Местонахождение (адрес)	445047, Самарская область, г. Тольятти, ул. 70 Лет Октября, дом 12
Единица измерения	Тыс. руб.

Информация из ресурса БФО
11.04.2025 19:20

ИНН 6321160198

Страница 1 из 3

Рисунок А.4 – Бухгалтерская отчетность ООО «ПрограмМастер»

Продолжение Приложения А

ИНН 6321160198
КПП 632101001

Форма по КНД 0710096
Форма по ОКУД 0710001

Бухгалтерский баланс

<i>Пояснения¹</i>	<i>Наименование показателя</i>	<i>Код строки</i>	<i>На 31 декабря 2023 года</i>	<i>На 31 декабря 2022 год</i>	<i>На 31 декабря 2021 года</i>
<i>I</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
АКТИВ					
	Материальные внеоборотные активы ²	1150	-	-	-
	Нематериальные, финансовые и другие внеоборотные активы ³	1170	-	-	-
	Запасы	1210	9 336	5 567	8 735
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	340	287	341
	Финансовые и другие оборотные активы ⁴	1230	29 553	18 318	33 348
	БАЛАНС	1600	39 229	24 172	42 424
ПАССИВ					
	Капитал и резервы ⁵	1300	7 385	8 412	9 481
	Целевые средства	1350	-	-	-
	Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества и иные целевые фонды	1360	-	-	-
	Долгосрочные заемные средства	1410	2 754	3 426	1 250
	Другие долгосрочные обязательства	1450	-	-	-
	Краткосрочные заемные средства	1510	952	1 025	924
	Кредиторская задолженность	1520	28 138	11 309	30 769
	Другие краткосрочные обязательства	1550	-	-	-
	БАЛАНС	1700	39 229	24 172	42 424

¹ Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу.

² Включая основные средства, незавершенные капитальные вложения в основные средства.

³ Включая результаты исследований и разработок, незавершенные капитальные вложения в нематериальные.

⁴ Включая дебиторскую задолженность.

⁵ Некоммерческая организация вместо показателей "Капиталы и резервы" включает "Целевые средства", "Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества и иные целевые фонды".

Рисунок А.5 – Бухгалтерский баланс ООО «ПрограмМастер»

Продолжение Приложения А

ИНН 6321160198
КПП 632101001

Форма по КНД 0710096
Форма по ОКУД 0710002

Отчет о финансовых результатах

Пояснения ⁶	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря	На 31 декабря
			2023 года.	2022 года.
I	2	3	4	5
	<u>Выручка</u> ⁷	2110	120 713	69 508
	<u>Расходы по обычной деятельности</u> ⁸	2120	(103 984)	(57 087)
	Проценты по уплате	2330	(-)	(-)
	Прочие доходы	2340	0	228
	Прочие расходы	2350	(487)	(861)
	Налоги и прибыль (доходы) ⁹	2410	(3 621)	(2 252)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	12 621	9 536

⁶ Указывается номер соответствующего пояснения к отчету о финансовых результатах.

⁷ За минусом налога на прибыль.

⁸ Включая себестоимость продаж, коммерческие и управленческие расходы.

⁹ Включая текущий налог на прибыль, изменение отложенных налоговых обязательств и активов.

Информация сформирована с использованием сервиса «Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности», размещенного на официальном сайте ФНС России в сети Интернет по адресу: <https://bo.nalog.ru>



Информация о годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности из Государственного информационного ресурса бухгалтерской (финансовой) отчетности, подписанная усиленной квалифицированной электронной подписью, равнозначна информации о годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности на бумажном носителе, подписанный собственноручной подписью должностного лица налогового органа и заверенной печатью налогового органа (пункты 1 и 3 статьи 6 Федерального закона от 6 апреля 2011 г. № 63-ФЗ «Об электронной подписи»).

Информация из ресурса БФО
11.04.2025 19:20

ИНН 6321160198

Страница 3 из 3

Рисунок А.6 – Отчет о финансовых результатах ООО «ПрограмМастер»

Продолжение Приложения А

ИНН 6321160198
КПП 632101001

Форма по КИД 0710096
Форма по ОКУД 0710002

Отчет о финансовых результатах

Пояснения ⁶	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря	
			2022 года.	2021 года.
1	2	3	4	5
	Выручка ⁷	2110	69 508	70 397
	Расходы по обычной деятельности ⁸	2120	(57 087)	(60 136)
	Проценты по уплате	2330	(-)	(-)
	Прочие доходы	2340	228	87
	Прочие расходы	2350	(861)	(1 291)
	Налоги и прибыль (доходы) ⁹	2410	(2 252)	(423)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	9 536	9 480

⁶ Указывается номер соответствующего пояснения к отчету о финансовых результатах.

⁷ За минусом налога на прибыль.

⁸ Включая себестоимость продаж, коммерческие и управленческие расходы.

⁹ Включая текущий налог на прибыль, изменение отложенных налоговых обязательств и активов.

Информация сформирована с использованием сервиса «Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности», размещенного на официальном сайте ФНС России в сети Интернет по адресу: <https://bo.nalog.ru>



Информация о годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности из Государственного информационного ресурса бухгалтерской (финансовой) отчетности, подписанная усиленной квалифицированной электронной подписью, равнозначна информации о годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности на бумажном носителе, подписанный собственноручной подписью должностного лица налогового органа и заверенной печатью налогового органа (пункты 1 и 3 статьи 6 Федерального закона от 6 апреля 2011 г. № 63-ФЗ «Об электронной подписи»).

Информация из ресурса БФО
11.04.2025 19:26

ИНН 6321160198

Страница 3 из 3

Рисунок А.7 – Отчет о финансовых результатах ООО «ПрограмМастер»