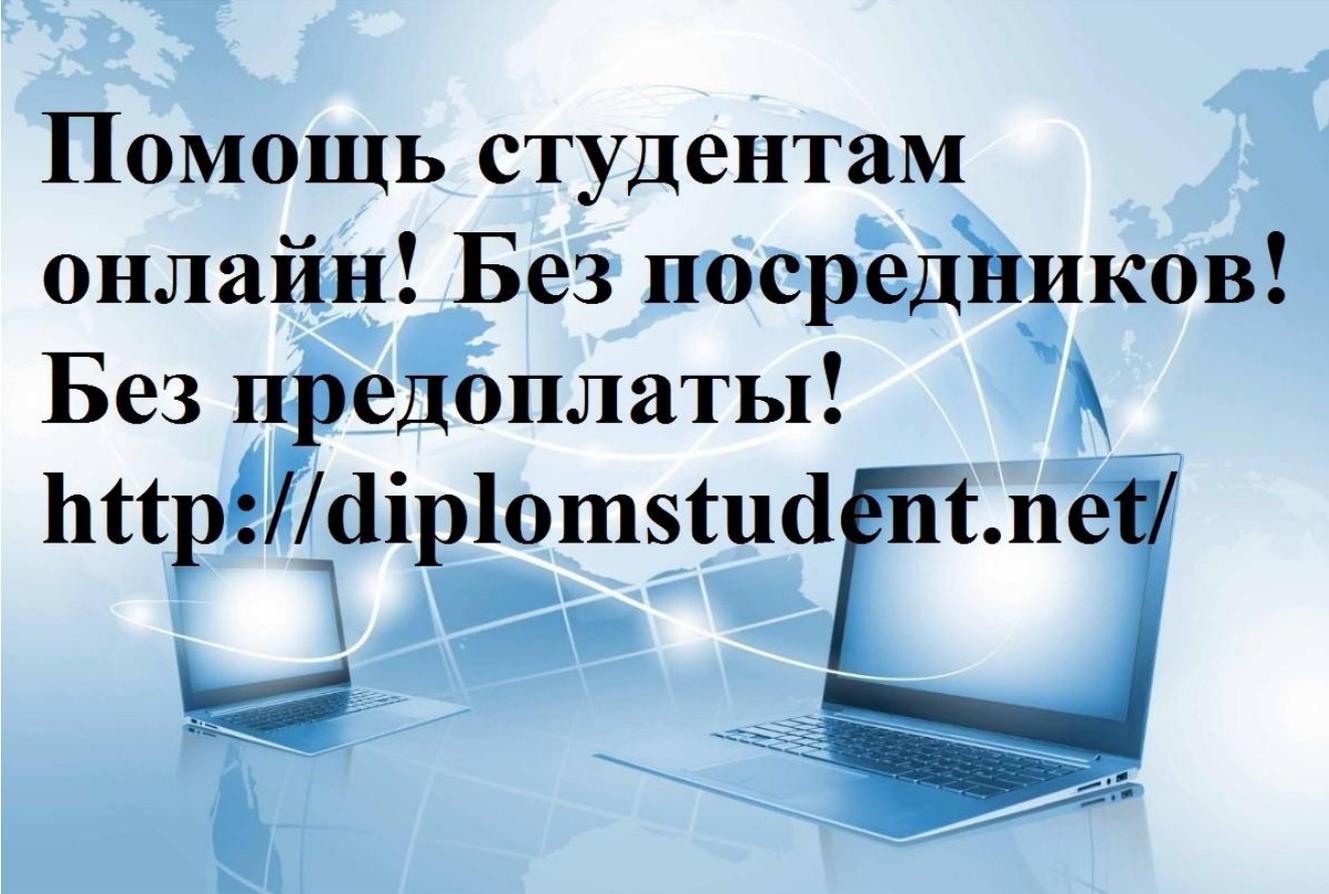


Курсовая работа на тему: «Сущность и функции планирования в управлении на примере ООО «Чили Лаб»(разработка и развитие e-commerce проектов и интернет-сервисов)»



**Помощь студентам
онлайн! Без посредников!
Без предоплаты!
<http://diplomstudent.net/>**

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
ГЛАВА 1.ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФУНКЦИЙ ПЛАНИРОВАНИЯ В УПРАВЛЕНИИ.....	6
1.1.Понятие планирования, его функции, принципы и методы	6
1.2. Виды планирования и этапы разработки планов	11
ГЛАВА 2.ОЦЕНКА ФУНКЦИЙ ПЛАНИРОВАНИЯ И УЛУЧШЕНИЯ СИСТЕМЫ ПЛАНОВ В ОРГАНИЗАЦИИ ООО «ЧИЛИ ЛАБ».....	17
2.1. Общая характеристика предприятия ООО «Чили Лаб».....	17
2.2.Анализ системы планирования и пути совершенствования в организации ООО «Чили Лаб».....	22
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	35
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	37
ПРИЛОЖЕНИЯ	39

ВВЕДЕНИЕ

Планирование - это ключевой процесс, который помогает преобразовать цели в реальные результаты. Правильный бизнес начинается с постановки целей и планирования. В тех компаниях, где работа организована по плану, ключевые показатели выше, а сотрудники эффективнее. Планирование является базовой функцией менеджмента наряду с организацией, мотивацией и контролем. Грамотный управленец сначала ставит цели, затем разрабатывает план для их достижения, организует процессы, воодушевляет персонал и контролирует исполнение. Если убрать из схемы хотя бы один пункт, то она не будет работать.

Отсутствие планирования в компании приводит: к недостижению миссии компании; к невозможности улучшить финансовые показатели; к непониманию сотрудниками своих конкретных задач; к «топтанию на месте» в течение многих месяцев, а то и лет; к тому, что компанию могут опередить конкуренты; к полному хаосу в бизнесе.

Важнейшей функцией планирования является -контроль эффективности работы организации, не своевременное реагирование руководства и не правильно построенная система планирования в компании, устаревшее программное обеспечение, слабая квалификация управленческого персонала и отделов планирования –все это отрицательным образом будет складываться на финансовых показателях компании. Вовремя проведенное планирование позволяет выявлять слабые места, находить пути выхода из кризиса, разрабатывать различные стратегические направления, которые позволят повысить продажи, снизить затраты, тем самым увеличить уровень рентабельности и финансовой устойчивости организации.

Выше изложенная актуальность обуславливает выбор темы курсовой работы, целью которой является разработка практических предложений по совершенствованию системы планирования в организации. Достижение данной цели планируется за счет решения следующих задач:

- рассмотреть теоретические аспекты сущности и функций планирования;

-дать характеристику деятельности объекта исследования;

-оценить существующую систему планирования в организации и предложить пути совершенствования;

Объектом исследования является организация ООО «Чили Лаб» г. Нижний Новгород. Предмет исследования- система и функции планирования организации ООО «Чили Лаб».

Информационной базой исследования явились учебные пособия и статьи по теме планирования в организации и управлении; данные бухгалтерской отчетности объекта исследования за 2019-2021гг., статистическая отчетность анализируемой организации; различные источники в сети Интернет.

Проблематикой системы планирования в управлении занимались множество авторов, наиболее известными из них являются: Бухалков М. И., Соловьёва, Ю. В. Соловьёва, Савкина Р. В., Черняев М.В., Литвинова Т.Н., Морозов И.А, Попков Е.Г., Янковская В. В. и другие.

Структурно курсовая работа состоит из введения, основной части, заключения, списка использованных источников и приложений. Основная часть имеет две главы, в каждой их которых по два параграфа. Первая глава курсовой работы направлена на изучение сущности и функций планирования, в ней описаны виды планов, методы планирования в управлении. Вторая глава работы является практической, в ней представлена характеристика деятельности анализируемой организации, проведен краткий анализ экономических показателей за 2019-2021гг, оценена система планирования в компании, выявлены слабые места и предложены пути совершенствования системы планов компании ООО «Чили Лаб».

Практическая значимость курсового исследования заключается в том, что предложенные мероприятия могут быть применены на практике анализируемой компании ООО «Чили Лаб».

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФУНКЦИЙ ПЛАНИРОВАНИЯ В УПРАВЛЕНИИ

1.1. Понятие планирования, его функции, принципы и методы

Планирование - это разработка мероприятий для достижения стратегической цели компании. Суть процесса в том, чтобы оптимально распределить временные, материальные и организационные ресурсы для скорейшего получения желаемого результата. Планирование всегда ориентировано на практику. [6]

Иными словами, планирование - это качественная подготовка к какой-либо деятельности. Она подразумевает постановку целей и формирование задач с оптимальным распределением материальных, временных и психологических ресурсов, необходимых для достижения желаемых результатов. Заблаговременная организация и прогнозирование помогают вернее распределять силы и сталкиваться с меньшими потерями в процессе достижения целей.

Планирование имеет отличительные особенности по сравнению с прогнозированием. Прогнозирование сосредоточено на поиске возможных путей развития и альтернатив. А планирование - это генерация реальных управленческих решений, обязательных к исполнению. Прогнозирование можно рассматривать как подготовительный этап перед разработкой планов.

Процесс планирования включает 4 элемента:

1) Анализ-оценка внешних и внутренних факторов, ресурсов, рисков и возможностей.

2) Разработка-определение целей, промежуточных этапов, действий и мероприятий.

3) Распределение - распределение ресурсов, времени, людей и задач.

4) Фиксация - перевод содержания плана в документ.

Функции планирования заключаются в следующем:

1) Собрать ресурсы и энергию для реализации общих целей и задач компании.

2) Оптимизировать силы, чтобы прийти к цели кратчайшим путём.

3) Упорядочивать деятельность всех структур компании.

4) Координировать руководителей, сотрудников и партнёров в соответствии с общей концепцией действий.

5) Контролировать эффективность работы.

6) Документировать деятельность руководителей и сотрудников: наличие плана позволяет фиксировать и анализировать действия персонала.

Планирование- это универсальный процесс: он строится на основе стандартных принципов. Основными принципами планирования являются: принцип системности, непрерывности, иерархии, конкретности и детализации, участия, гибкости, фиксации, таблица 1.[6]

Таблица 1- Основные принципы планирования

№ п/п	Виды принципов	Характеристика принципов
1	Принцип системности	Планирование всегда имеет системный характер. Это значит, что планы охватывают все направления деятельности компании и её структурных подразделений.
2	Принцип непрерывности	Состоит в том, что планы должны разрабатываться непрерывно на каждый период времени. Когда один план заканчивается, следующий уже готов.
3	Принцип иерархии	Это принцип, определяющий распределение элементов по уровням. Текущие планы должны быть частью достижения стратегических планов.
4	Принцип конкретности и детализации	План – это всегда чёткий алгоритм действий, который описан точно и конкретно. Двоякие трактовки, размытые и неполные формулировки в планах компании недопустимы.
5	Принцип участия	Каждый сотрудник организации – участник плановой деятельности, независимо от позиции, которую он занимает. Работники принимают участие не только в реализации задач, но и в их постановке.
6	Принцип гибкости	Планы не статичны. Если изменились какие-то условия внутри компании или во внешней среде, значит, следует скорректировать ранее составленный план. Документ всегда должен соответствовать реальной ситуации.
7	Принцип фиксации	Заключается в том, что все планы фиксируются в официальных документах компании. План не может существовать только в мыслях или на обрывках листов.

Суть планирования в том, чтобы находить оптимальные варианты для решения задач, стоящих перед компанией. То, каким образом это будет делаться, определяет метод планирования. Ниже приведены методы, которые чаще всего применяют на практике:

1) Бюджетный метод. Состоит в том, чтобы планировать работу компании на основе учёта и распределения денежных средств. Руководители составляют сметы доходов и расходов в соответствии с целями компании. Приоритетные задачи получают больший объём финансирования.

2) Балансовый метод. Заключается в составлении и ведении двух типов планов: в одном учитываются ресурсы, которыми располагает организация, в другом они распределяются в течение планового периода. Если ресурсов недостаточно, то они изыскиваются из дополнительных источников. В балансовом методе вместо бюджетов составляются балансы.

3) Нормативный метод. Состоит в установлении норм для каждого направления работы. Для сотрудников определяются нормы выработки, которые они должны достичь. Для производства устанавливаются нормы расхода сырья. Для отделов – нормы численности и т.д. Нормативный метод может использоваться самостоятельно или в сочетании с балансовым.

4) Метод составления дерева целей. Относится к графическим методам планирования. Суть его в том, чтобы составить графическую многоуровневую модель целей, подцелей и задач компании. Каждый новый уровень – это конкретная задача для отдела или сотрудника со сроком выполнения и описанием необходимых ресурсов. Планы на основе дерева целей всегда наглядны и понятны, рисунок 1.

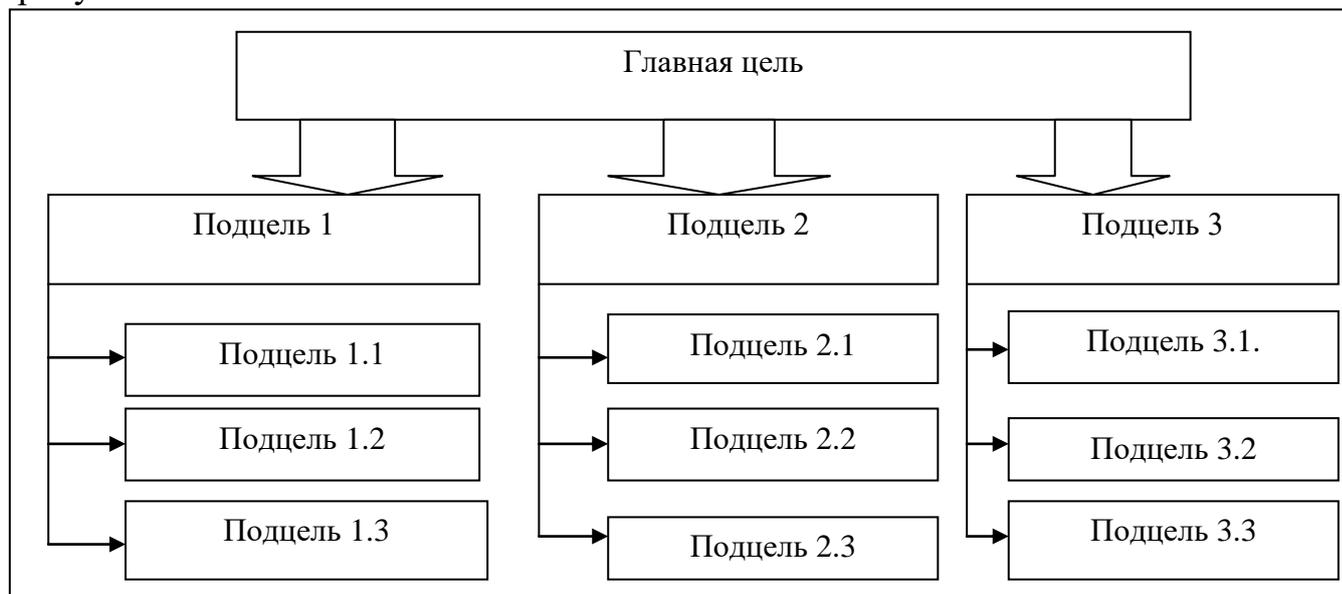


Рисунок 1- Метод составления дерева целей

5) Расчетно-аналитический метод. Предполагает нахождение плановых показателей на базе статистических и индексных значений. Часто взаимосвязь между полученными величинами косвенная, поэтому в основе методики лежит факторный анализ или экспертная оценка. [12]

6) Экономико-математический метод. Экономико-математический метод организации и планирования производства основан на представлении процессов в виде моделей, которые помогают аналитикам выбирать лучшие решения и строить прогнозы. Для этого используется вычислительная техника. Этот способ призван решать важные задачи, включая выбор критерия оптимальности, формализацию модели функционирования объекта или процесса. В ходе исследований разрабатываются алгоритмы анализа и формируются решения по управлению производством.

7) Сетевой метод. Сетевой подход применяется при построении сложных производственных систем. С помощью графических моделей он связывает объекты и процессы, облегчая выявление и оптимизацию связей между ними с учетом фактора времени, рисунок 2.

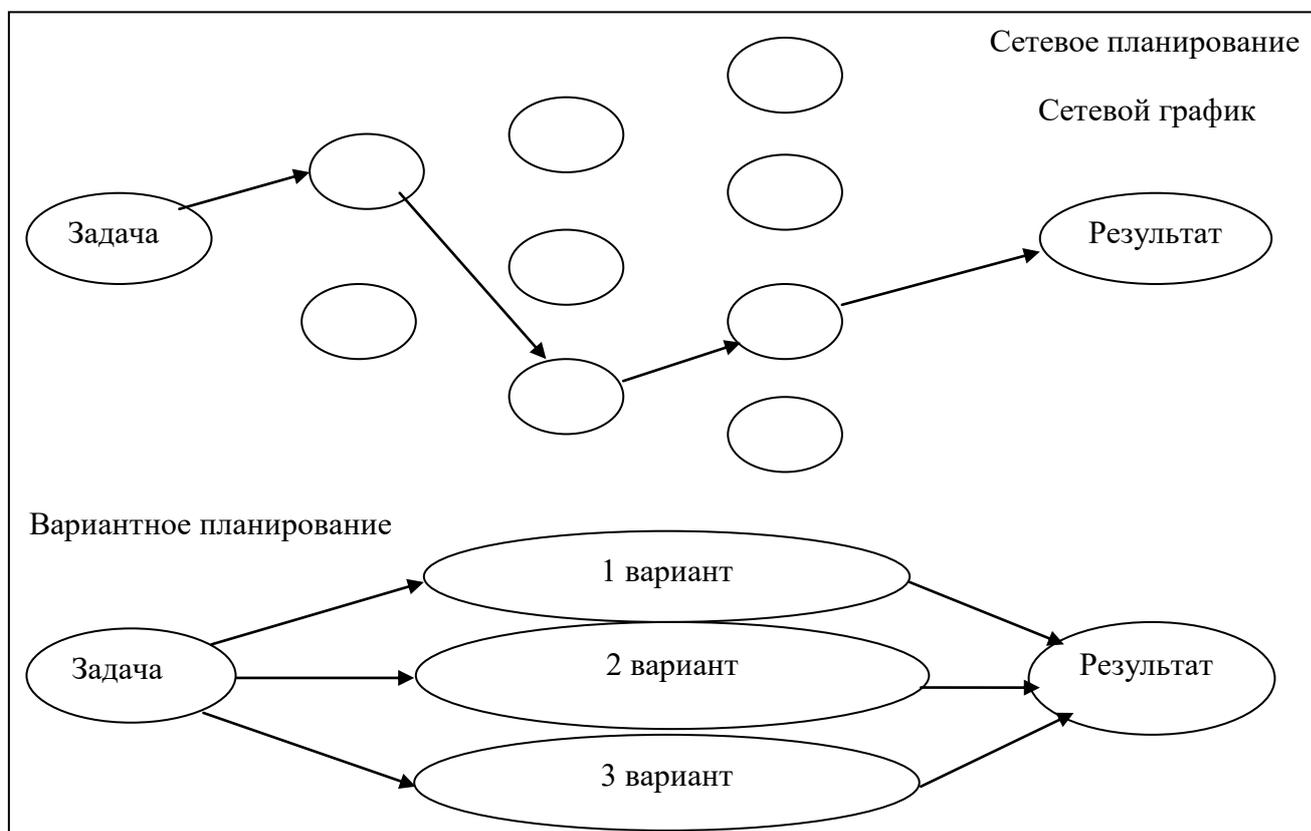


Рисунок 2- Сетевое планирование для сложных процессов

8) Матричный метод. Методика основана на построении матриц, связывающих отдельные характеристики. Ярким примером подхода становится сравнение сильных и слабых сторон производства, что помогает выявить возможности и угрозы. В настоящее время в планировании применяется очень много матриц, наиболее известными из них являются: SWOT-анализ, матрица БКГ, матрица Томпсона–Стрикланда, Матрица Портера, Матрица Ансоффа (матрица «продукция – рынки») и другие. Матричный инструментарий и уровни решения задач планирования деятельности предприятия представлены в Приложении 1. Характеристика основных видов матриц представлена в Приложении 2. [7]

9) Метод на нулевой основе. Это методика бюджетного планирования, при которой статистические и расчетные показатели ранних периодов не учитываются. При принятии решений аналитики руководствуются только прогнозами и технологическими нормативами. Этот подход помогает предотвратить накопление ошибок, повысить степень обоснованности новых расчетов.

Бюджетирование на нулевой базе проходит 3 стадии, таблица 2.

Таблица 2- Стадии бюджетирования на нулевой основе[12]

Стадии	Характеристика
Первая стадия	Разграничение сфер исследования и выделение минимальных организационных единиц (подразделений). Подробно описываются направления работы, в отношении которых принимаются решения.
Вторая стадия	Ранжирование функций подразделений по уровню важности. При планировании затрат необязательные расходы не учитываются.
Третья стадия	Распределение ресурсов по приоритетности в пределах бюджета. Подход применяется в отношении вспомогательных направлений и дискреционных расходов, распределяемых по усмотрению главного менеджера.

10) Метод экспертных оценок. В основу этого подхода положены мнения специалистов в той или иной области. Сами методы различны - интервью, анализ (когда прогноз составляет сам эксперт), «мозговой штурм» и другие. Коллективные экспертные оценки точнее, чем индивидуальные, так как они позволяют с помощью математических вычислений определить степень согласованности мнений и, следовательно, получить наиболее достоверные результаты.

11)Метод экстраполяции основан на определении тенденций развития объекта планирования. Изучается предшествующий и текущий опыт, по итогам исследования выводятся устойчивые закономерности. Предполагается, что объект и в будущем поведет себя аналогичным образом. При вычислениях учитываются и другие факторы, способные повлиять на динамику процесса.

12)Метод моделирования предполагает построение математических моделей на основе изучения прогнозируемого объекта, определения его характерных признаков. [12]

Итак, выше были рассмотрены понятие планирования, его методы и принципы. Не менее важным в данной теме является изучение видов планирования и этапов разработки планов в системе управления. Для того, чтобы рассмотреть эти вопросы перейдем к следующей части работы.

1.2. Виды планирования и этапы разработки планов

В любой компании существует несколько видов планов. Каждый из них решает конкретную управленческую задачу. В таблице 3 представлены виды планирования и их классификация. [14]

Следует отметить, что финансовое планирование отличается от бюджетирования. Рассмотрим подробнее. Финансовое планирование можно описать как стратегию, направленную на распределение денежных ресурсов - и текущих, и ожидаемых - для обеспечения потребностей предприятия. То есть общая его цель - рассчитывать расходы таким образом, чтобы бизнес мог уверенно развиваться и приносить прибыль, исполнять обязательства перед государством, клиентами, кредиторами и так далее. В финансовых планах отражаются источники доходов, цели расходов, графики платежей и поступлений за определенный (долгосрочный) период. Расчеты при финансовом планировании базируются на достоверных данных, таких как бухгалтерская отчетность, инвестиционные программы, производственные сметы и другие. [16]

Таблица 3- Виды планирования и их классификация

№ п/п	Виды планирования	характеристика
1	По сроку планирования	
1.1	Долгосрочные (перспективные)	Составляются на пять и более лет. Реализуют стратегические цели организации.
1.2	Среднесрочные	Разрабатываются на основе долгосрочных планов на период от одного года до пяти лет. В небольших компаниях среднесрочное планирование совмещается с оперативным.
1.3	Оперативные (текущие)	Составляются на полугодие, квартал, месяц или неделю. Включают оперативные задачи
2	По уровню реализации управленческих решений	
2.1	Стратегические	Определяют стратегические цели организации, её основные направления развития. В их основе лежат Миссия и Видение компании.
2.2	Тактические	Реализуют тактические цели предприятия. Ставят задачи перед структурными подразделениями, филиалами отделами, ключевыми сотрудниками.
2.3	Оперативные	Определяют задачи для линейного персонала и рядовых сотрудников, формируют ежедневную деятельность компании.
3	По обязательности выполнения плановых заданий	
3.1	Директивные	Они обязательные для исполнения. Имеют адресный характер, отличаются подробностью и детализацией.
3.2	Индикативные	Носят рекомендательный характер. Используются в основном макроэкономике.
4	По сферам планирования	
4.1	По сбыту продукции	Устанавливают, как, кому, в каких объёмах и каким образом продавать продукцию, оказывать услуги.
4.2	По производству	Показывают, как должно развиваться производство, какую продукцию производить и в каких объёмах.
4.3	По трудовым ресурсам	Определяют количественное и качественное развитие персонала компании.
4.4	По материальным ресурсам	Устанавливают задачи по получению и распределению сырья, оборудования и прочих средств производства
4.5	По финансам	Определяют задачи в финансовой сфере, включая достижение определённых показателей выручки, прибыли, оборота и т.д.

У финансового прогнозирования похожая функция - распределение средств с учетом обеспечения потребностей компании. Но, в отличие от планирования, прогнозирование оперирует не точными, а предполагаемыми данными. Например, на основе анализа рынка можно сделать предварительный вывод о скором росте цен на производимый товар, но достоверно этого утверждать нельзя. Такие неопределенные данные могут служить источником прогнозов, но не планов.

Бюджетирование же - составной элемент финансового планирования, один из его инструментов. Это система управления денежными ресурсами компании, ее доходами и расходами, рассчитанная на короткий период (как правило, до года). Отличительная особенность бюджетирования в том, что в нем заложена возможность контроля экономического положения и количественных результатов работы предприятия.

В соответствии с разработанной финансовой стратегией формируется структура бюджетов - планов поступлений и затрат - по разным направлениям бизнеса, подразделениям, отдельно взятым проектам. Устанавливаются желаемые значения показателей. По мере исполнения бюджетов производится учет операций. Далее с помощью план-фактного анализа отслеживается эффективность. Выясняется, соответствуют ли реальные показатели запланированным значениям, и, если нет, устанавливаются причины расхождений. На основе сделанных выводов вносятся коррективы в существующую систему управления денежными ресурсами. [16]

Таким образом, можно сказать, что если финансовое планирование ставит общие цели, то бюджетирование позволяет разработать практические способы их достижения. Эти направления работы взаимосвязаны: одно не может существовать без другого. Отметим, что бюджетирование не только помогает контролировать использование ресурсов компании, но и служит инструментом управления персоналом. Когда у сотрудников есть четкий план, они хорошо понимают, к каким показателям нужно стремиться и что для этого делать. Благодаря бюджетированию на предприятии устанавливается финансовая дисциплина.

Рассмотрим задачи бюджетирования и планирования. Общая цель финансового планирования и, в частности, бюджетирования состоит в том, чтобы обеспечить равновесие между денежными ресурсами и потребностями организации в них, а также подобрать наиболее выгодные способы распределения средств. Для этого нужно решить множество отдельных задач. Финансовое планирование на предприятии дает возможность: определить скрытые резервы;

обеспечить исполнение обязательств; определить финансовые риски и др., рисунок 3.

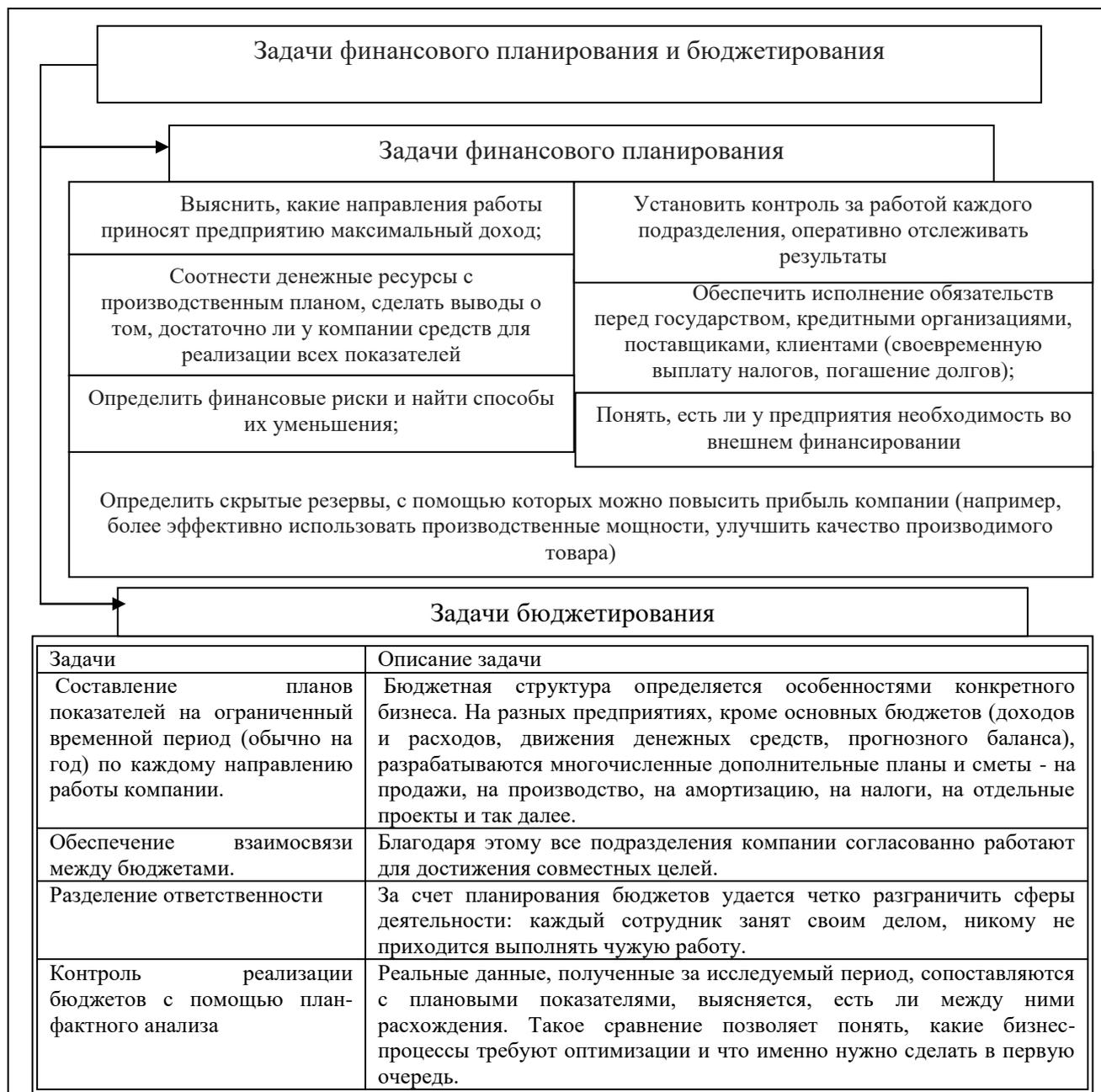


Рисунок 3- Задачи финансового планирования и бюджетирования[16]

Бюджетирование как инструмент финансового планирования решает особые задачи: составление планов показателей на ограниченный временной период; обеспечение взаимосвязи между бюджетами; разделение ответственности; контроль реализации бюджетов с помощью план-фактного анализа, рисунок 3.

Итак, выше были рассмотрены основные виды планирования, а также отличительные особенности финансового планирования от бюджетирования. Процесс планирования, как и его принципы, универсален. Разработка любого

плана включает следующие этапы: определение целей верхнего уровня, целеполагание, установление числовых показателей для целей и задач, поиск оптимальных методов и путей для достижения поставленных целей, поиск ресурсов, распределение времени, фиксация основных этапов плана с указанием сроков и ответственных, реализация, контроль и корректировка плана, таблица 4.

Таблица 4- Этапы процесса планирования[15]

№ п/п	Этапы процесса планирования	Описание этапа
1	Определение целей верхнего уровня	Это такие цели, которые определяют стратегическое развитие объекта. Пример стратегической цели – увеличить чистую прибыль в два раза, стать лидером на рынке/в компании, получить статус эксперта в какой-либо области.
2	Целеполагание	Трудоёмкий и длительный этап, но без него никак. Заключается в том, чтобы определить цели и подцели, которые позволят достичь цели первого порядка.
3	Установление числовых показателей для целей и задач	Носит прогнозный характер, но опирается на реальные возможности. На этом этапе задаются основные параметры, которых предстоит достичь.
4	Поиск оптимальных методов и путей для достижения поставленных целей	Творческий и энергозатратный этап. Здесь разрабатываются техники, технологии, мероприятия, конкретные действия, которые в совокупности способны достичь необходимого результата.
5	Поиск ресурсов	На этом этапе аккумулируются все возможные ресурсы компании – финансовые, материальные, трудовые, организационные, временные.
6	Распределение времени	Когда сбор и анализ данных завершён, необходимо установить сроки реализации выработанных мероприятий. Для удобства временной график разделяется на этапы, которые объединяет родственные по содержанию и порядку группы действий.
7	Фиксация основных этапов плана с указанием сроков и ответственных	Итоговый план должен быть понятным и наглядным. Составляется в формате таблицы, заносится в планировщик. В некоторых компаниях к плану дополнительно создаётся его графическая версия.
8	Реализация, контроль и корректировка плана.	Планирование в обязательном порядке включает этап контроля и корректировки.

Схема этапов процесса планирования, представленная в таблице 4, актуальна для создания всех видов планов, включая тактические и оперативные. Планирование в компании – это функция руководителя. Но вовлечены в него должны быть все сотрудники: кто-то на этапе создания планов, кто-то на этапе реализации и корректировки.

Организовать планирование в компании можно следующим образом:

- 1)определить ответственных за создание планов в каждом отделе;
- 2)установить сроки утверждения годовых, полугодовых, квартальных и месячных планов;
- 3)создать систему ознакомления с планами каждого причастного сотрудника.

Возможные способы – рассылка по электронной почте, размещение планов на доске объявлений и др.;

- 4)установить сроки подведения промежуточных и общих итогов.

Следует отметить, что запустить цепочку планирования целесообразно только в том случае, когда в компании существует генеральный план развития, поскольку все остальные документы составляются на его основе. [6]

Резюмируя выше изложенное можно сделать вывод, что планирование является важной функцией в системе управления. Процесс планирования включает: анализ, разработку, распределение, фиксацию. При этом, функции планирования заключаются в следующем: сбор ресурсов для реализации общих целей и задач; оптимизация сил, чтобы прийти к цели; контроль эффективности работы организации и т.д.

Основными принципами планирования являются: принцип системности, непрерывности, иерархии, конкретности и детализации, участия, гибкости, фиксации. В планировании предусмотрена различная система методов, в том числе: бюджетный, балансовый, нормативный, матричный, расчетно-аналитический, сетевой и т.д. Планы предприятия имеют различный период и могут быть как краткосрочными, так и среднесрочными и долгосрочными.

Кроме этого, планирование подразделяется по уровню реализации управленческих решений; по сферам планирования; по обязательности выполнения планов. От того, насколько эффективно построен процесс планирования в компании, будут зависеть и финансовые показатели. Для того, чтобы на примере организации оценить систему планов, выявить слабые места и предложить пути их решения, перейдем к следующей главе курсового проекта.

ГЛАВА 2. ОЦЕНКА ФУНКЦИЙ ПЛАНИРОВАНИЯ И УЛУЧШЕНИЯ СИСТЕМЫ ПЛАНОВ В ОРГАНИЗАЦИИ ООО «ЧИЛИ ЛАБ»

2.1. Общая характеристика предприятия ООО «Чили Лаб»

Объектом исследования в курсовой работе была выбрана компания ООО «Чили Лаб», юридический адрес: г. Нижний Новгород, пр-т Гагарина, д. 39, корпус 3, офис 82. Компания сфокусирована на разработке и развитии e-commerce проектов и интернет-сервисов. В веб-разработке компания работает с 2004 года, опыт ведущих специалистов более 10 лет. ООО «Чили Лаб» умеет решать любые нестандартные задачи, связанные в том числе со сложными интеграциями нескольких информационных систем. Основными видами услуг компании являются: разработка интернет-магазинов, веб-сервисов, корпоративных порталов, CRM и тикет-системы, боты для мессенджеров, интеграционные сервисы, таблица 5. [10]

Таблица 5- Основные виды услуг компании ООО «Чили Лаб»

№ п/п	Виды услуг	Под виды
1	Технические доработки	НАПИСАНИЕ ТЕХНИЧЕСКОЙ ДОКУМЕНТАЦИИ АДАПТАЦИЯ ПОД МОБИЛЬНЫЕ УСТРОЙСТВА УСКОРЕНИЕ РАБОТЫ САЙТА КОМПЛЕКСНАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ
2	Интеграции	ИНТЕГРАЦИЯ ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНА С 1С ИНТЕГРАЦИЯ С CRM ИНТЕГРАЦИЯ С ФУЛФИЛМЕНТ ОПЕРАТОРАМИ ПОДКЛЮЧЕНИЕ СЛУЖБ ДОСТАВКИ
3	Поддержка маркетинга и SEO	ТЕХНИЧЕСКАЯ РЕАЛИЗАЦИЯ SEO ЗАДАЧ

Свою деятельность компания осуществляет на основании договоров, представленных в Приложении 3. Возглавляет компанию генеральный директор, в его подчинении: главный бухгалтер, экономист, коммерческий директор, технический директор. Структура управления представлена на рисунке 3. Все работники компании осуществляют свою деятельность на основании должностных инструкций и правил техники безопасности.

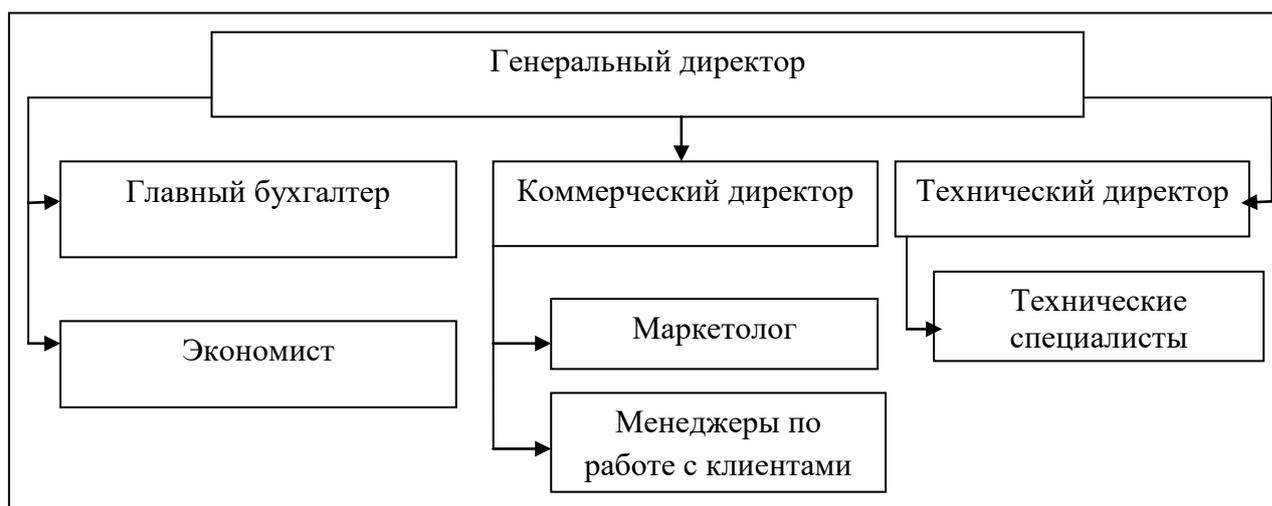


Рисунок 3 - Структура управления компании ООО «Чили Лаб»

Компания самостоятельно ведет бухгалтерскую отчетность (Приложение 4), и на протяжении последних лет имеет в строке прибыль положительное значение. По данным 2021 года чистая прибыль компании составила 451,0 тыс. руб., это на 71,48% больше, чем годом ранее. А в 2019 году компания и вовсе закрыла год со знаком минус, рисунок 4.

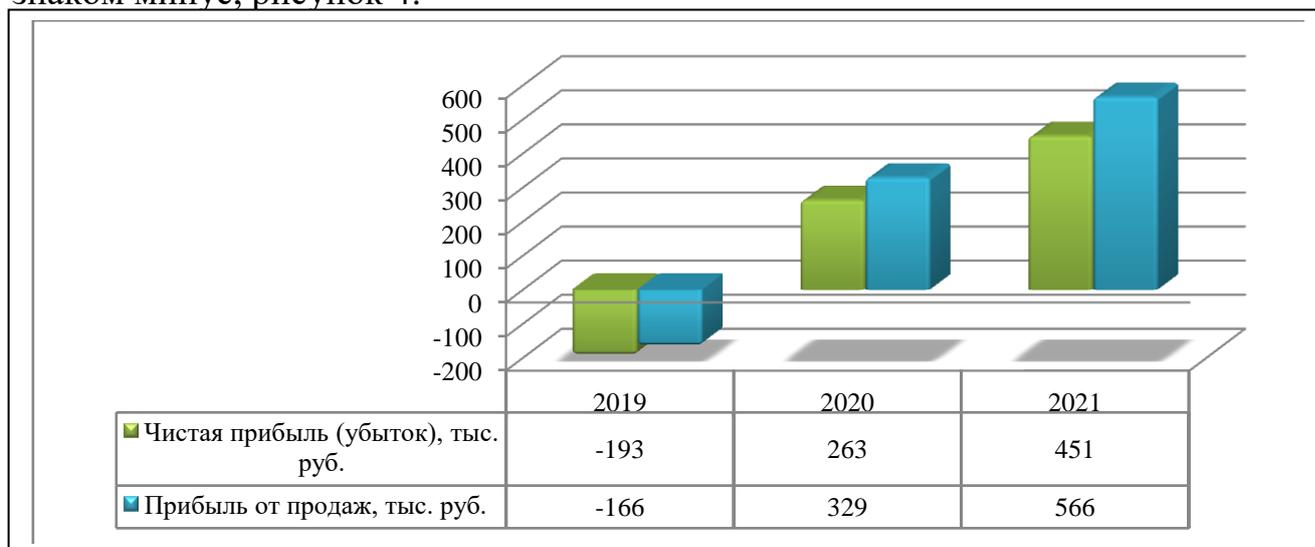


Рисунок 4- Динамика показателей чистой прибыли и прибыли от продаж компании ООО «Чили Лаб» с 2019-2021гг. [2] [9]

Отрицательное значение прибыли от продаж в 2019 году связано с тем, что расходы по обычной деятельности превышают значение показателя товарооборота. К положительной динамике следует отнести то, что объемы выручки в динамике растут и в 2020-2021гг. доля расходов по обычным видам деятельности составляет в среднем 80,0%. Про 2019 год и говорить не приходится, расходная часть существенно опередила объемы продаж, рисунок 5.

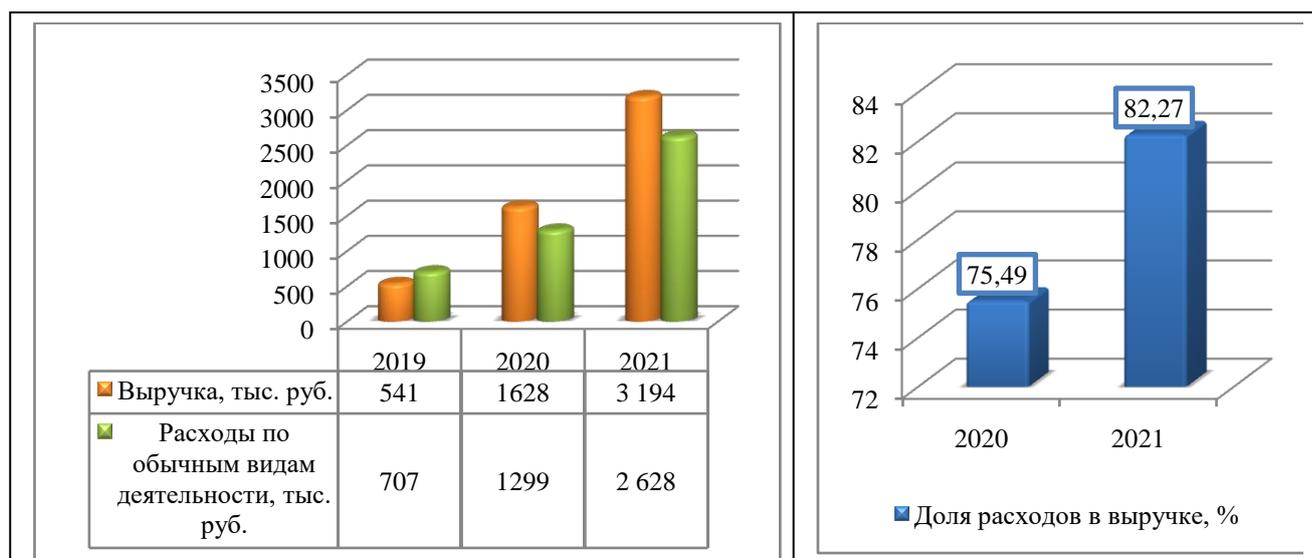


Рисунок 5-Динамика выручки и расходов по обычным видам деятельности компании ООО «Чили Лаб» с 2019-2021гг. [2] [9]

Доля расходов в выручке в 2021 году составила 82,27%, это больше, чем годом ранее на 6,78%. Это нельзя оценить положительно, так как рост доли расходов в выручке снижает показатель рентабельности. Таким образом, рентабельность продаж (отношение прибыли от продаж к выручке) на конец анализируемого периода составила 17,72%, это на 2,49% ниже прошлого года, рисунок 6.

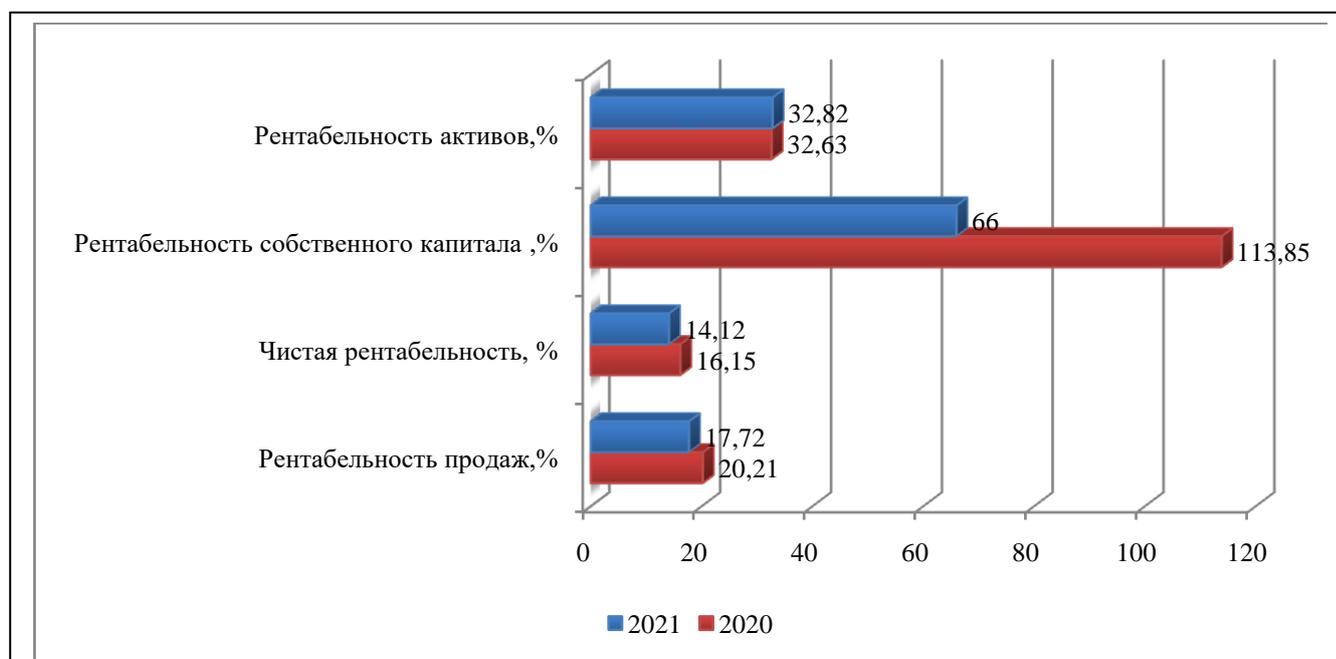


Рисунок 6-Динамика показателей рентабельности компании ООО «Чили Лаб» с 2020-2021гг. [2] [9]

Аналогичная ситуация наблюдается и по чистой рентабельности (отношение чистой прибыли к выручке). В 2021 году показатель составил 14,12%, это более чем на 2% ниже прошлого года. Не совсем радужная ситуация наблюдается по показателю рентабельности собственного капитала (отношение чистой прибыли к собственному капиталу), которая в 2021 году снизилась относительно прошлого года на 47,85% и составила 66,0%. Практически не изменным остался показатель рентабельности активов (отношение чистой прибыли к активам) и на протяжении 2020-2021гг.составляет чуть больше, чем 32%, рисунок 6.

Не менее важным в анализе финансовых показателей является соотношение заемных и собственных средств компании. В динамике объем капитала увеличился как по отношению к прошлому году, так и по сравнению с данными на начало анализируемого периода. Общая сумма капитала составила 1374 тыс. руб., это на 70,47% превышает значение 2020 года и почти в три раза больше показателя 2019 года, рисунок 7.

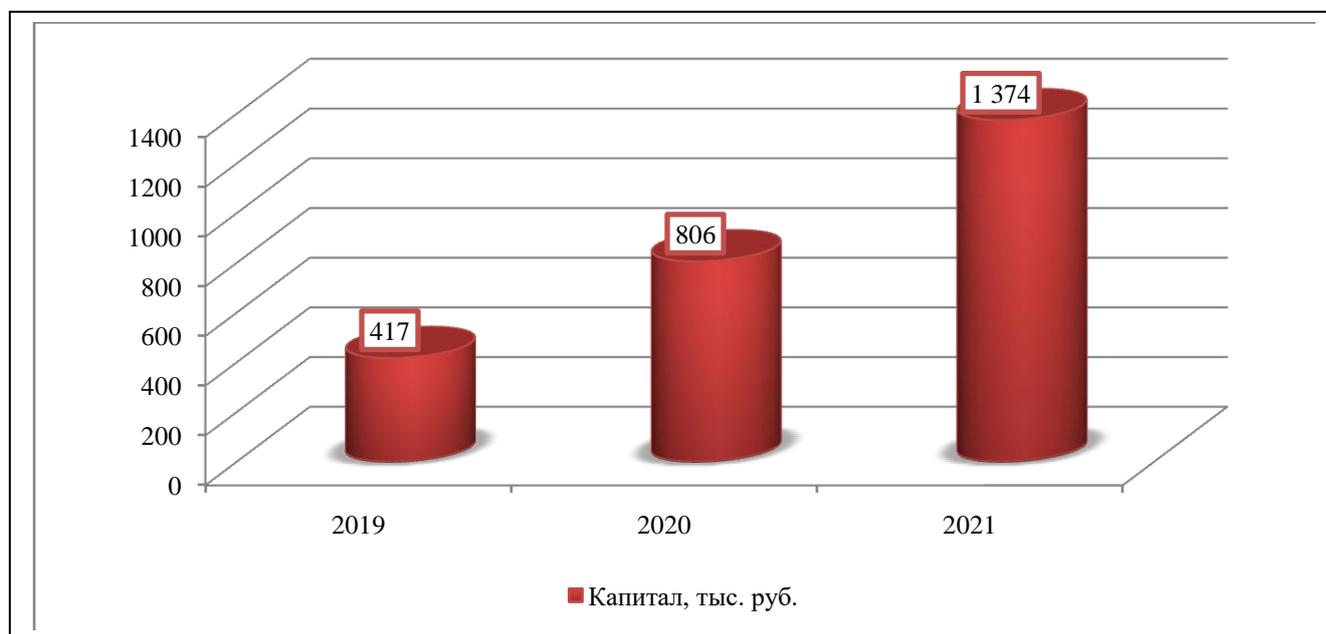


Рисунок 7- Динамика общей суммы капитала компании ООО «Чили Лаб» с 2019-2021гг. [2] [9]

Однако, рост капитала еще не является хорошим показателем, важна его структура, по данным на 2021 год соотношение собственного и заемного капитала практически одинаково, доля собственных средств составила -49,70%, доля

заемных средств-50,29%. Это не плохое соотношение, однако, лучше когда доля собственного капитала превышает значение доли заемных средств. В динамике видно, что годом ранее компания была больше зависима от внешних источников финансирования, так как доля заемных средств превышает долю собственных и составляет 71,33%, доля собственных-28,66%. А в начале анализируемого периода собственные средства компании и вовсе имели знак минус, рисунок 8.

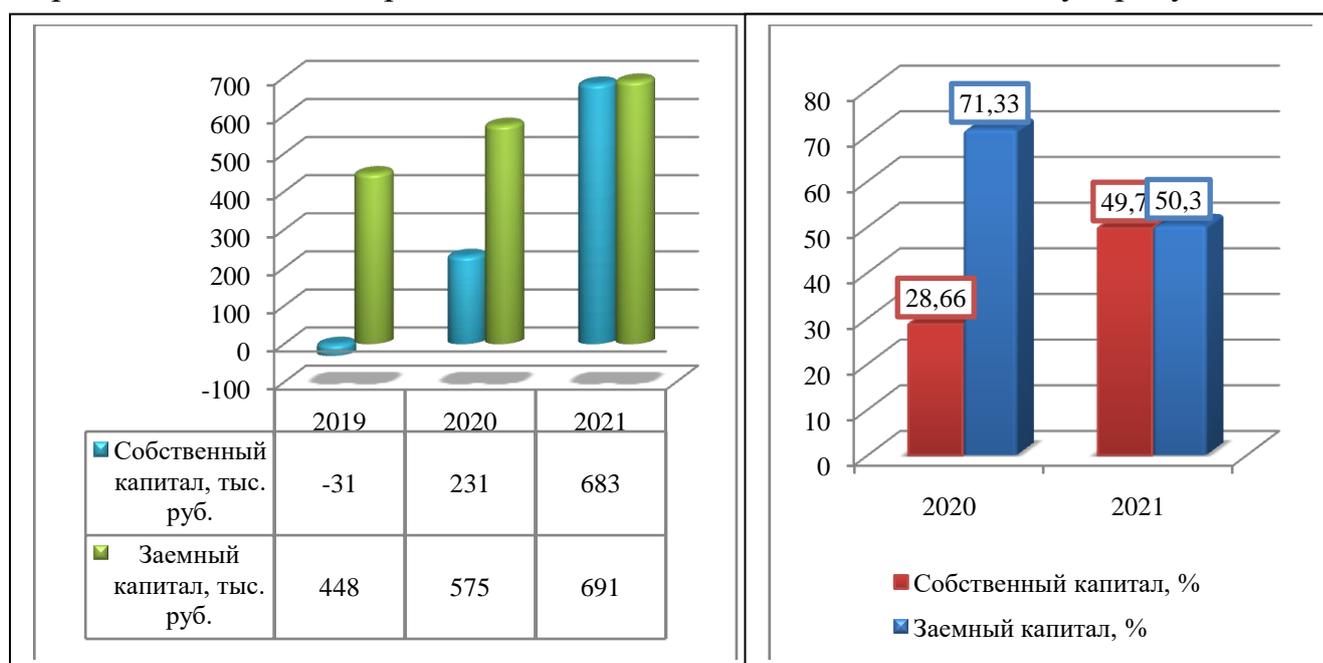


Рисунок 8- Динамика структуры капитала компании ООО «Чили Лаб» с 2019-2021гг. [2] [9]

Таким образом, на конец анализируемого периода компания стала более независимой, вышла в плюсовое значение прибыли, однако, к уровню прошлого года показатели рентабельности все же снизились. Несмотря на то, что организация работает на рынке не первый год, имеет большой опыт в своей деятельности, тем не менее показатели прибыльности и доходности направляются то в сторону плюса, то опять идут на спад. Крайне сложно понять, с чем связаны такие скачки по доходам компании, это может быть как влияние внешних факторов, так и не правильная внутренняя политика организации. Для этого, необходимо проведение более детального матричного планирования, а также изучить в целом деятельность компании по составлению планов. Данная информация позволит пролить свет в данном вопросе и определить в каком

направлении лучше двигаться организации ООО «Чили Лаб». Решение этого вопроса целесообразно продолжить в следующем параграфе исследования.

2.2. Анализ системы планирования и пути совершенствования в организации ООО «Чили Лаб»

Разработкой всех видов планов и контролем за их выполнением в организации ООО «Чили Лаб» занимается отдел финансов- экономист. Для составления планов и бюджетирования предусмотрены программы MS Excel и 1С.

Программный продукт MS Excel- позволяет вводить любые формулы, строить взаимосвязи и прогнозы, формировать различные виды отчетов. В таблицы Excel можно импортировать информацию из большинства других программ, а также текстовые файлы, облегчая ввод данных. Но бюджетирование в Excel имеет свои, и весьма весомые, недостатки:

1)Невозможно осуществлять совместную, согласованную работу, то есть одновременно пользоваться (вносить изменения) одним и тем же файлом даже двум сотрудникам без угрозы потерь и дублирования данных;

2)Для того чтобы сделать несколько вариантов бюджета, для каждого нового варианта надо заводить свой файл, что приводит к лишнему объему информации и путанице;

3)Консолидировать информацию приходится вручную, что приводит к потенциально большому количеству ошибок и неточностей;

4)Нельзя разграничить доступ к данным, то есть все данные доступны всем пользователям, нет функции защиты данных от исправлений.

Несмотря на все недостатки Excel все же применяется в компании. Но ограниченные возможности электронных таблиц устраивают только до определенных пор, ведь с ростом и развитием компании возрастает количество финансовых и производственных операций, соответственно – растут и

потребности в функциональных возможностях ПО. В связи с этим, в компании ООО «Чили Лаб» предусмотрена также программа 1С. Функционал конфигурации «1С:ERP Управление предприятием» включает универсальный набор инструментов финансового планирования на предприятии. Автоматизация бизнеса на основе 1С:ERP в части бюджетирования дает возможность моделировать финансовые планы предприятия с учетом имеющихся ресурсов, осуществлять планирование оплат по планам продаж и закупок, контролировать расходы денежных средств, исходя из установленных лимитов. В отдельные разделы выделено планирование запасов в разрезе - «Планы продаж по категориям», «Планы продаж по номенклатуре», «Планы производства», «Планы сборки (разборки)», «Планы закупок».

Контроль использования денежных средств возможен за любой период и по любой аналитике. В программе включены множество отчетов по бюджетированию и планированию, позволяющие анализировать прогнозируемые и фактические данные финансового состояния предприятия в рамках бизнес-модели используя различные сценарии.

Комплексная оценка всех бюджетов и развернутый анализ с использованием различных типов отчетов дает возможность сравнить разные планы и осуществить контроль их отклонения по бюджетным статьям, провести план-фактный анализ, сравнивая выбранный сценарий с фактическими данными, полученными за отчетный период.

В целом, в компании ООО «Чили Лаб» процесс планирования как и положено состоит из основных элементов: анализ (оценка внешних и внутренних факторов, ресурсов, рисков и возможностей); разработка (определение целей, промежуточных этапов, действий и мероприятий); распределение (распределение ресурсов, времени, людей и задач); фиксация (перевод содержания плана в документ). При этом, применяется несколько методов и различных видов планирования, таблица 6.

По данным таблицы 6 видно, что в ООО «Чили Лаб» применяется много видов планирования, а также различные методы планирования; выполняются

отдельные функции планирования, хотя не все, однако о недостатках данной системы будет сказано ниже. В продолжении хочется остановиться на матричном анализе, который применяется в планировании, в основном составляются: SWOT-анализ, БКГ –анализ, матрица Ансоффа.

Таблица 6- Система планирования в компании ООО «Чили Лаб»

№ п/п	Система планирования	описание
1	Автоматизация системы планирования	Процесс планирования автоматизирован с помощью MS Excel и 1С. Некоторые методы планирования осуществляются в ручную в Word (дерево целей, матричный анализ и др.).
2	Элементы планирования	Анализ, разработка, распределение, фиксация
3	Применяемые методы планирования	Бюджетный, балансовый, метод составления дерева целей, матричный метод (SWOT-анализ, матрица БКГ, матрица Ансоффа), расчетно-аналитический метод; метод экстраполяции.
4	Виды планирования	По сроку планирования: долгосрочные, среднесрочные, оперативные; По уровню реализации управленческих решений: стратегические, тактические, оперативные; По обязательности выполнения плановых заданий: директивные; По сферам планирования: по сбыту продукции; по трудовым ресурсам; по материальным ресурсам; по финансам.
5	Функции планирования	Осуществляется сбор ресурсов для реализации общих целей и задач компании; документируется деятельность руководителей и сотрудников: наличие плана позволяет фиксировать и анализировать действия персонала; осуществляется контроль эффективности работы.

Рассмотрим кратко данные матрицы на примере анализируемой компании ООО «Чили Лаб». Планирование с помощью матрицы БКГ позволяет определить к какой категории относятся товары (услуги) компании. Компания ООО «Чили Лаб» занимает небольшую долю рынка, но тем не менее она оказывает услуги в цифровой экономике, которые в настоящий момент имеют хороший спрос и в перспективе также будут пользоваться спросом. Несмотря на то, что в связи с мировым кризисом 2021-2022 гг. спрос на многие услуги и товары снизился, это явление можно рассматривать как временное. Поэтому темпы роста объема спроса можно оценить как высокие. Пересечение линии высокого спроса и низкой доли рынка- образует квадрат- дикие кошки, рисунок 9.

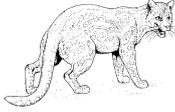
		Относительная доля на рынке	
		Высокая	Низкая
Темп роста объема спроса	Высокий	ЗВЕЗДЫ 	ДИКИЕ КОШКИ 
	Низкий	ДОЙНЫЕ КОРОВЫ 	СОБАКИ 

Рисунок 9 – Матрица БКГ компании ООО «Чили Лаб»

При таком положении дел, рекомендуется эти виды товаров(услуг) компании переводить в звезды, то есть в настоящее время прибыли маленькие, но перспективы этого рынка (услуг компании) – высокие. То есть имеется хорошая возможность занять место-«Звезды».

По матрице Ансоффа можно увидеть, что для компании ООО «Чили Лаб» целесообразно выбрать стратегию –проникновения на рынок, так как компания работает на существующем рынке и оказывает услуги не вчера созданные, то есть существующие уже на рынке, рисунок 10.

		Продукты	
		Существующие	Новые
Рынки	Существующие	Стратегия проникновения на рынок (увеличение рыночной доли)	Разработка продукта (новые или улучшенные продукты)
	Новые	Освоение рынка (новые покупатели, новые рыночные сегменты или новые страны для существующей продукции)	Диверсификация (новые продукты для новых рынков)

Рисунок 10-Матрица Ансоффа компании ООО «Чили Лаб»

Представленный выше анализ по экономическим показателям и по матрицам, позволяет сформировать матрицу SWOT-анализа, таблица 7.

Таблица 7 -SWOT- анализ компании ООО «Чили Лаб»

	<p>О - Opportunities (возможности)</p> <p>Рост спроса на услуги компании: боты для мессенджеров, создание интернет-магазинов, веб-сервисов, корпоративных порталов и др. Наличие финансовых ресурсов. Поиск новых методов планирования и разработки стратегических решений. Совершенствование автоматизации планирования. Приближение окончания кризиса, положительно скажется на росте экономики России, тем самым повлияет на рост спроса и доходность в коммерческой деятельности.</p>	<p>Т - Threats (угрозы, опасности)</p> <p>Появление новых конкурентов на рынке по созданию сайтов, веб-сервисов. Ботов для мессенджеров.</p> <p>Снижение доходов населения из-за мирового кризиса 2021-2022гг.</p> <p>Закрытие коммерческих организаций в связи с банкротством и снижение спроса на услуги компании.</p>
<p>S - Strengths (сильные стороны)</p> <p>Большой опыт сотрудников компании в создании сайтов, веб-сервисов и др. Компания более 10 лет работает на рынке. Услуги компании являются очень актуальными в период развития цифровой экономики.</p>	<p>Поле «Силы и возможности»</p> <p>Внедрение новых подходов в планировании, увеличивая вовлеченность персонала в процесс достижения целей, позволят повысить ключевые показатели.</p> <p>Совершенствование стратегии компании позволит увеличить продажи.</p>	<p>Поле «Силы и опасности»</p> <p>Рекламные акции и скидки позволят вызвать рост спроса в периоды падения доходов компаний и населения.</p> <p>Высокий профессионализм сотрудников сможет преодолеть давление конкурентов по части создания ботов, веб-сервисов и др.</p>
<p>W - Weaknesses (слабые стороны)</p> <p>Небольшая прибыль, показатели рентабельности выходят то в плюс, то в минус, нестабильное финансовое положение. Процесс планирования автоматизирован с помощью старых программных продуктов: MS Excel и 1С. В планировании не применяется нетрадиционные подходы, отсутствует вовлеченность персонала в процесс достижения целей.</p>	<p>Поле «Слабость и возможности»</p> <p>Совершенствование процесса автоматизации планирования позволит повысить финансовые показатели организации и разработать наиболее эффективные стратегии.</p>	<p>Поле «Слабости и опасности»</p> <p>Падение спроса из-за снижения доходов коммерческих компаний и населения.</p> <p>Планирование с помощью старых программ, не позволяет компании разработать эффективную стратегию и повысить доходы. Отсутствие вовлеченности персонала в процесс достижения целей, снижает ключевые показатели и рентабельность компании.</p>

Данные SWOT- анализа компании ООО «Чили Лаб» показывают, что несмотря на существующие угрозы и опасности, а также наличия слабых мест, имеются также возможности для достижения поставленных целей. В целом деятельность компании ООО «Чили Лаб» является достаточно нужной, но не совсем успешной. Прибыли у компании не совсем высокие, а рентабельность идет то в плюс, то в минус. Понятно, что не совсем эффективная система планирования, снижает качество работы организации, тем самым уступая место конкурентам. Для того, чтобы разработать мероприятия по совершенствованию системы планирования- рассмотрим подробнее слабые места в системе планирования и наметим пути их решения, таблица 8.

Таблица 8–Слабые места в системе планирования в организации ООО «Чили Лаб» и пути их решения

№ п/п	Слабые места в системе планирования	Пути решения
1	Не все функции планирования соблюдены (очень слабая вовлеченность персонала в процесс достижения целей)	Совершенствовать систему планирования с помощью нетрадиционного подхода- OKR(Цели и Ключевые Результаты)
2	Старое программное обеспечение для планирования и бюджетирования. Применяется MS Excel и 1С	Необходимо внедрение нового программного обеспечения «КУБ24. ФинДиректор»
3	Не все методы применяются при планировании	Необходимо расширить матричный анализ, внедрить применение метода экспертных оценок

Рассмотрим подробнее слабые места в системе планирования в организации ООО «Чили Лаб» и пути их решения.

1) Не все функции планирования соблюдены. В компании не оптимизированы силы таким образом, чтобы прийти к цели кратчайшим путём; не упорядочена деятельность всех структур компании; не скоординированы руководители, сотрудники и партнёры в соответствии с общей концепцией действий. В настоящее время планирование осуществляется на уровне отдела финансов и согласуется с выше стоящим руководством. Однако, сам персонал компании не в курсе о каких –либо планах и как их достичь. Следовательно, очень слабая вовлеченность персонала в процесс достижения целей. В данном

случае целесообразно рекомендовать совершенствовать систему планирования с помощью нетрадиционного подхода- OKR(Цели и Ключевые Результаты).

Цели и Ключевые Результаты (OKR, Objectives and Key Results) - это система постановки целей, которую используют в Google и других компаниях. Это несложный подход, позволяющий добиться вовлеченности сотрудников и выстроить организацию относительно измеримых и вместе с тем амбициозных целей. [8]

В отличие от традиционных методов планирования, OKR ставятся, отслеживаются и пересматриваются регулярно, чаще всего раз в квартал. Это простой ритмичный процесс, расширяющий видение каждой команды и раскрывающий ее творческий потенциал.

Задача OKR - обеспечить движение всех участников процесса в одном направлении, с понятными приоритетами и постоянным ритмом. [8]

Например, для компании ООО «Чили Лаб» можно поставить цель- Порадовать наших клиентов. Тогда ключевыми результатами будет: снизить процент возвратов, увеличить трафик сайта, увеличить вовлеченность и т.д. Но только ключевые результаты должны быть измеримы, например увеличить на 10% или 20% и т.д., таблица 9.

Таблица 9-Пример цели и ключевых результатов по методике планирования OKR на предприятии ООО «Чили Лаб»

№ п/п	Цель и ключевые результаты	Значение результата
1	Цель: Порадовать наших клиентов	
2	Ключевые Результаты:	
2.1	Снизить процент возвратов (отказов)	с X% до Y%.
2.2	Увеличить среднее число посещений активным пользователем	с X до Y в неделю.
2.3	Увеличить неоплачиваемый (органический) трафик	с X до Y.
2.4	Увеличить вовлеченность (число пользователей, заполнивших профиль)	с X до Y.

Наличие Ключевых Результатов помогает создать здоровые и жизнеспособные OKR: компания хочет увеличить еженедельное число посещений, но сделать это органично, без раздувания маркетинговых расходов.

Ключевые Результаты очень важны. Они определяют, что именно команда подразумевает под «Порадовать наших клиентов». Отметим также, что цель может быть такой же, но подразумевать совершенно другие Ключевые Результаты. Это стоит корректировать в процессе планирования.

Существует немало вариантов использования ОКР, и каждая компания или команда может подстраивать их под себя, создавая все новые и новые вариации. Но существует несколько общих принципов, Приложение 5. [8]

Основными преимуществами использования ОКР являются: гибкость (Agility), выравнивание и кросс-функциональное взаимодействие, более короткое время постановки целей, прозрачные коммуникации, вовлеченность сотрудников, Самостоятельность и ответственность, фокус и дисциплина, амбициозные цели, таблица 10. [8]

Таблица 10-Основные преимущества использования ОКР в планировании

№ п/п	преимущества	описание
1	Гибкость (Agility)	Более короткие циклы планирования позволяют чаще вносить корректировки, улучшают реакцию на изменения, а также стимулируют инновации, снижая при этом риски и неоправданные расходы.
2	Выравнивание и кросс-функциональное взаимодействие	Наличие общих ОКР улучшает взаимодействие между командами, разрешает внутренние взаимозависимости и унифицирует конкурирующие инициативы.
3	Более короткое время постановки целей	Простота ОКР ускоряет и облегчает процесс постановки целей, существенно сокращая необходимое время и ресурсы.
4	Прозрачные коммуникации	Благодаря прозрачности и простоте команды лучше понимают цели и приоритеты организации в целом, а также вклад, который может внести каждый отдельный участник.
5	Вовлеченность сотрудников	Подход «снизу вверх», который используется при работе с ОКР, связывает отдельных сотрудников с целями компании, увеличивая их вовлеченность.
6	Самостоятельность и ответственность	Команды получают четкое направление и могут сами выбирать, что делать, чтобы достичь своих ОКР. Они берут ответственность за свои цели, с четкими критериями успеха, известными всей компании, что порождает взаимные обязательства.
7	Фокус и дисциплина	Наличие небольшого числа целей позволяет организации держать фокус на выбранных инициативах и направлять усилия более адресно.
8	Амбициозные цели	Разделение ОКР от вознаграждения, а также использование растяжимых целей, позволяет командам ставить смелые цели.

Итак, выше была предложена нетрадиционная система планирования, которая позволяет вовлекать персонал в работу, тем самым повышая ключевые показатели.

2) Старое программное обеспечение для планирования и бюджетирования. Рекомендация- внедрение нового программного обеспечения «КУБ24. ФинДиректор». Сервис «КУБ24. ФинДиректор»- это полностью автоматизированный сервис по сбору, анализу данных и составлению «умных» отчетов по развитию бизнеса. Сервис «КУБ24. ФинДиректор» помогает найти 3-5 ключевых параметров (точек роста), минимальное изменение которых даст наибольшее увеличение прибыли компании. В основе сервиса лежат мощные инструменты Big Data, которые позволяют:

1) Измерить основные KPI бизнеса и понять, в какой точке развития находится ваша компания в данный момент.

2) Получить ответ, почему именно в этой точке вы сейчас находитесь и почему доход компании за месяц/квартал составил именно эту сумму.

3) Спрогнозировать развитие ситуации, если в бизнес-планирование не вносить изменения.

4) Получить рекомендации, что нужно сделать, чтобы увеличить прибыль и достигнуть поставленной цели. После чего система рассчитает новые параметры, чтобы добиться новой, уже более серьезной цели. [1]

В облачном сервисе «КУБ24. ФинДиректор» для формирования отчетов и сценариев развития компании: учитываются все имеющиеся денежные средства (прибыль, зарплаты, авансовые платежи, долги и т. д.); оценивается эффективность каждого направления и проекта; анализируются текущие цены на товары и услуги; определяется эффективность рекламных каналов, продаж.

Благодаря этому удастся рассчитать реальный коэффициент ROI (уровень убыточности или доходности бизнеса) и понять, что надо изменить в работе для выхода на более высокий уровень.

Программный продукт «КУБ24. ФинДиректор» позволяет создавать «Умные отчеты» по бизнесу. Возможности платформы – это подготовка более 50

отчетов по различным направлениям (финансы, маркетинг, продажи, товары). У других аналогичных сервисов этот показатель составляет максимум 8-10 отчетов.

В зависимости от вида отчета, в нем указываются:

- рекомендации по каждому конкретному товару: поднять/уменьшить цену, выставить на акцию, снять с производства или увеличить объемы выпуска;
- эффективность каждого рекламного канала (социальные сети, «Яндекс.Директ», Google AdWords и др.);
- движение денежных средств;
- рентабельность и маржинальность по каждому клиенту, проекту, товару или услуге;
- зависимость прибыли от прямых и косвенных расходов;
- данные по должникам со сроками просрочки;
- товары, в которых заморожены деньги и т.д.

В результате владелец бизнеса видит текущую картину, сможет организовать более эффективный менеджмент при бизнес-планировании и предвидеть развитие ситуации на несколько месяцев вперед. [1]

Основные тарифы на программный продукт «КУБ24. ФинДиректор» представлены на рисунке 11.

ТАРИФ ФинДиректор 2 000 Р / месяц	ТАРИФ ФинДиректор PRO 4 720 Р / месяц	ТАРИФ Всё включено 13 520 Р / месяц
Аналитика, отчеты и графики: Отчет о Движении Денег Платежный календарь План-Факт Отчет о Прибылях и Убытках Точка Безубыточности Нам должны / Мы должны Баланс Учет по Направлениям / Проектам Анализ Приходов/ Расходов	Дополнительно к тарифу ФинДиректор: Финмодель Точки роста	Дополнительно к тарифу ФинДиректор PRO: Аналитика по маркетингу Аналитика по продажам Аналитика по товарам

Рисунок 11- Основные тарифы на месяц использования программного продукта «КУБ24. ФинДиректор»

Сервис «КУБ24. ФинДиректор» поможет навести порядок в финансах, сэкономит время на сбор и анализ огромного массива данных. И самое главное, усилит позиции компании на рынке, что позволит ей увеличить доход.

3) Не все методы применяются при планировании. Например, не лишним будет применение метода экспертных оценок. Так как в основу этого подхода положены мнения специалистов в той или иной области, знание экспертов также позволят получить более достоверные результаты при осуществлении планирования. Также необходимо более широкое применение матричных методов. В настоящее время в компании применяется очень узкий набор матриц для анализа и планирования.

Итак, выше были рассмотрены основные слабые места в системе планирования и пути их решения в организации. В частности, было предложено: 1) Совершенствовать систему планирования с помощью нетрадиционного подхода - OKR (Цели и Ключевые Результаты); 2) Внедрение нового программного обеспечения «КУБ24. ФинДиректор»; 3) Расширить матричный анализ, внедрить применение метода экспертных оценок.

Крайне сложно сказать, какая эффективность будет достигнута после проведения данных мероприятий. Например, внедрение подхода OKR в планирование может дать очень даже высокие показатели. Изначально концепция OKR была предложена Intel, но вскоре получила широкое распространение среди других компаний Кремниевой Долины. В том же 1999 году OKR запустили в Google. Это стало одним из факторов, благодаря которым компания выросла с 40 до более, чем 60000 сотрудников, работающих в Google. Кроме Google, OKR используют в своей работе и другие компании, такие как Spotify, Twitter, LinkedIn и Airbnb и другие.

На сколько изменятся показатели продаж, доходности и прибыльности будет зависеть от множества факторов, в том числе и от проведения матричного анализа, работы нового программного обеспечения «КУБ24. ФинДиректор», правильно принятых решений на уровне руководства и сплоченности коллектива. Однако, можно первоначально поставить цель роста выручки в ближайший год на 25%, при этом сохранять соотношение, чтобы расходы по обычной деятельности составляли не более 70% от объема продаж. В таком случае выручка и прибыль от

продаж составят в плановом периоде 3993 тыс. руб. и 1198 тыс. руб. соответственно, рисунок 12.

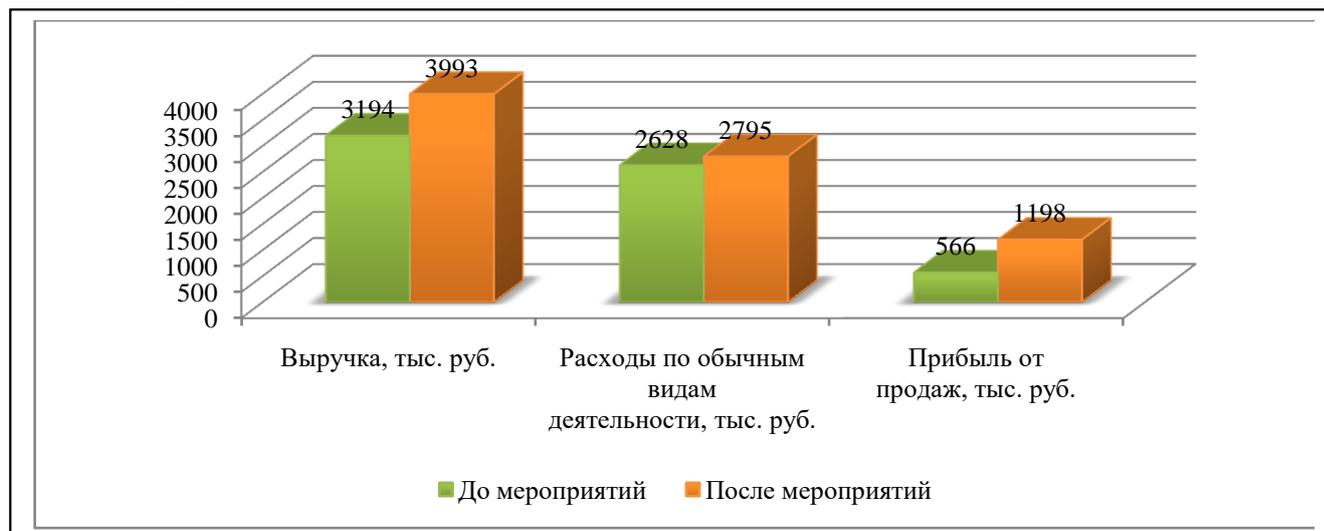


Рисунок 12- Экономические показатели до и после проведения мероприятий, направленных на совершенствование системы планирования в организации ООО «Чили Лаб»

Благодаря такому подходу и уровень рентабельности будет выше, в данном случае рентабельность продаж увеличится на 12,28% и составит 30,0%, рисунок 13.

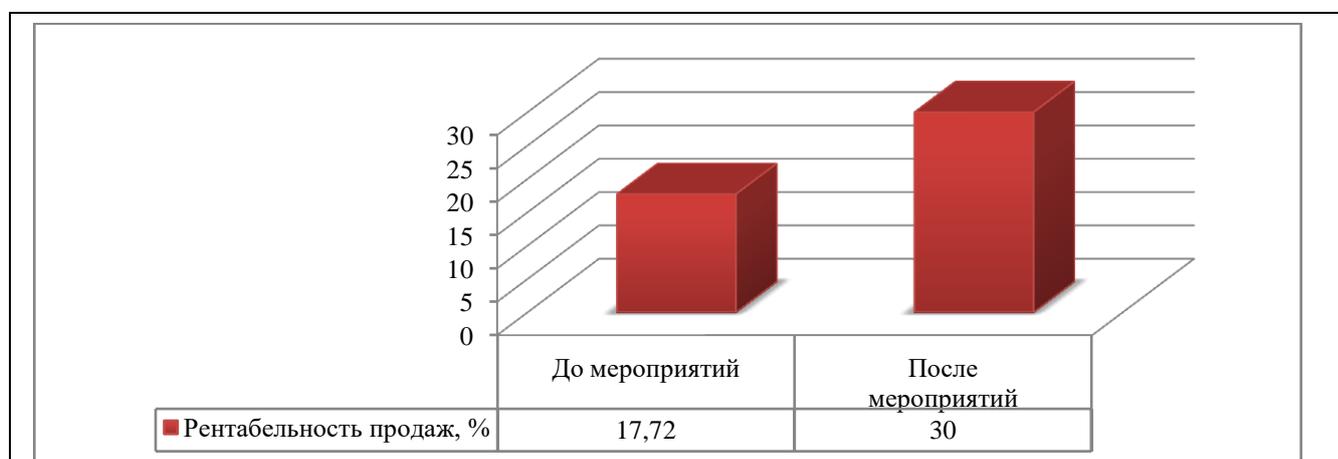


Рисунок 13- Рентабельность продаж до и после проведения мероприятий, направленных на совершенствование системы планирования в организации ООО «Чили Лаб»

Предложенные рекомендации позволят компании ООО «Чили Лаб» повысить качество планирования, оптимизировать силы, чтобы прийти к цели кратчайшим путём; упорядочивать деятельность всех структур компании;

скоординировать руководителей, сотрудников и партнёров в соответствии с общей концепцией действий.

Резюмируя выше изложенное можно сделать вывод, что компания ООО «Чили Лаб» не первый год работает на рынке, занимается созданием сайтов, оказанием технической поддержки веб-ресурсов и оказывает другие услуги в этой отрасли. Несмотря на то, что прибыль у компании есть, все же она не высокая, да и в целом экономические показатели выходят то в плюс, то в минус. Оценка системы планирования показала слабые места и позволила определить пути их решения, в частности, было предложено: 1) Совершенствовать систему планирования с помощью нетрадиционного подхода- OKR (Цели и Ключевые Результаты); 2) Внедрение нового программного обеспечения «КУБ24. Фин-Директор»; 3) Расширить матричный анализ, внедрить применение метода экспертных оценок. Предложенные мероприятия позволят повысить ключевые показатели, показатели объемов продаж, прибыли и рентабельности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Планирование – это основа управленческой деятельности. Процесс планирования включает: анализ, разработку, распределение, фиксацию. При этом, функции планирования заключаются в следующем: сбор ресурсов для реализации общих целей и задач; оптимизация сил, чтобы прийти к цели; контроль эффективности работы организации и т.д. В планировании предусмотрено несколько видов планов по продолжительности, по сферам планирования; по обязательности выполнения планов.

Объектом исследования в курсовой работы была выбрана компания ООО «Чили Лаб», которая занимается разработкой и развития e-commerce проектов и интернет-сервисов. Основными видами услуг компании являются: разработка интернет-магазинов, веб-сервисов, корпоративных порталов, CRM и тикет-системы, боты для мессенджеров, интеграционные сервисы. В компании разработана структура управления, деятельность осуществляется на основании договоров, ведется бухгалтерская отчетность.

Анализ экономических показателей с 2019-2021гг. показал, что компания ООО «Чили Лаб» к концу анализируемого периода вышла в плюсовое значение прибыли, хотя этот показатель нельзя назвать большим, рентабельность к уровню прошлого года показала снижение, а начало анализируемого периода и вовсе было в минусах. Нестабильная финансовая ситуация, выводит показатели то в плюс, то в минус, позволяет сделать вывод о необходимости в пересмотре существующих стратегий и системы планирования.

Оценка системы планирования в организации показала, что занимается этим отдел финансов- экономист. При этом используется программное обеспечение MS Excel и 1С, с помощью Word составляется и анализируется матричный анализ. Основными видами матричного анализа в компании являются СВOT- анализ, БКГ- анализ, анализ матрицы Ансоффа. В курсовой работе был представлен такой анализ, который показал, что в целом компания может двигаться вперед, однако

необходимо совершенствовать существующую систему планирования и стратегии компании.

В результате исследования слабыми местами в системе планирования ООО «Чили Лаб» являются: не все функции планирования соблюдены (очень слабая вовлеченность персонала в процесс достижения целей); старое программное обеспечение для планирования и бюджетирования, применяется MS Excel и 1С; не все методы применяются при планировании.

Лучшими решениями для совершенствования системы планирования были выбраны следующие направления: совершенствовать систему планирования с помощью нетрадиционного подхода- OKR (Цели и Ключевые Результаты); необходимо внедрение нового программного обеспечения «КУБ24. ФинДиректор»; необходимо расширить матричный анализ, внедрить применение метода экспертных оценок.

Предложенные рекомендации позволят улучшить вовлеченность персонала в процесс планирования и повысить ключевые показатели; программное обеспечение «КУБ24. ФинДиректор» позволит лучше анализировать ситуацию и создавать умные отчеты. Увеличение применения матричного анализа, а также метода экспертных оценок будет способствовать лучшему видению ситуации, что в свою очередь повысит качество системы планирования в компании ООО «Чили Лаб».

Эффективность мероприятий для коммерческой деятельности выражается прежде всего в росте объемов продаж, прибыли, рентабельности и улучшения финансовой устойчивости. Прогнозируемые показатели в компании ООО «Чили Лаб» после проведения мероприятий, позволят увеличить объемы продаж и прибыли, тем самым рентабельность продаж возрастет до 30,0%, это более, чем на 10,0% выше предыдущих уровней. Следовательно, проведение предложенного проекта мер является целесообразным и требует реализации на практике. В противном случае, компания не сможет добиться коммерческого успеха и будет вынуждена уйти с рынка, уступив место наиболее сильным игрокам отрасли.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Автоматизация бизнес-планирования как залог успешного развития компании[Электронная версия][Ресурс: <https://www.klerk.ru/materials/2020-12-10/avtomatizaciya-biznes-planirovaniya-kak-zalog-uspeshnogo-razvitiya/>];
2. Бухгалтерская отчетность ООО «Чили Лаб» за 2020 год[Электронная версия][Ресурс: <https://e-ecolog.ru/buh/2020/5261082889>];
3. Бухалков, М. И. Планирование на предприятии: учебник / М. И. Бухалков. - 4-е изд., испр. и доп. - Москва : ИНФРА-М, 2021. -411 с.
4. Либерман, И. А. Планирование на предприятии: учебное пособие / И. А. Либерман. - 3-е изд. - Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2019. - 205 с. -
5. Литвинова, Т. Н. Планирование на предприятии (в организации) : учеб. пособие / Т.Н. Литвинова, И.А. Морозова, Е.Г. Попкова. - Москва : ИНФРА-М, 2018. - 156 с.
6. Как организовать процесс планирования в компании? [Электронная версия][Ресурс: <https://worktek.ru/blog/30374-Как-organizovat-process-planirovaniya-v-kompanii->]
7. Описание матричных методов стратегического планирования[Электронная версия][Ресурс: <https://ivan-shamaev.ru/matrix-methods-of-strategic-planning/?ysclid=199mxfb7mk842040079>];
8. OKR для начинающих #1[Электронная версия][Ресурс: <https://scrumtrek.ru/blog/business-agility/1386/the-beginners-guide-to-okr-1/?ysclid=196xhrimb0432621363>];
9. ООО «Чили Лаб»: бухгалтерская отчетность и финансовый анализ[Электронная версия][Ресурс: https://www.audit-it.ru/buh_otchet/5261082889_ooo-chili-lab]
- 10.Официальный сайт компании ООО «Чили Лаб» [<https://chililab.pro/>]
- 11.Программы для бюджетирования и планирования[Электронная версия][Ресурс: <https://wiseadvice-it.ru/o-kompanii/blog/articles/programmy-dlya-budzhetrovaniya-i-planirovaniya/?ysclid=1970pr1pgq502270053>]

- 12.Перечисление методов планирования для предприятия с описанием и особенностями[Электронная версия][Ресурс: <https://sprintinvest.ru/metody-planirovaniya/>];
- 13.Пять сил Портера: анализ конкурентных сил[Электронная версия][Ресурс: <https://www.unisender.com/ru/glossary/model-5-konkurentnyh-sil-portera/?ysclid=199nafuwfn357620455>];
- 14.Соловьёва Ю. В. Внутрифирменное планирование : учебное пособие для бакалавров / Ю. В. Соловьёва, М. В. Черняев. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва : Дашков и К, 2020. - 210 с.
- 15.Савкина Р. В. Планирование на предприятии : учебник для бакалавров / Р. В. Савкина. - 3-е изд., стер. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. - 320 с.
- 16.Финансовое планирование и бюджетирование: какие подходы могут быть эффективными для бизнеса[Электронная версия][Ресурс: <https://www.kp.ru/guide/finansovoe-planirovanie.html?ysclid=199lmg0ic351713617>];
- 17.Что такое матрица Ансоффа и как она подскажет, в какую сторону развивать проект или бизнес[Электронная версия][Ресурс: <https://skillbox.ru/media/management/cto-takoe-matritsa-ansoffa-i-kak-ona-podskazhet-v-kakuyu-storonu-razvivat-proekt-ili-biznes/>];
- 18.Что такое OKR и как этот метод поможет расти вашему бизнесу[Электронная версия][Ресурс: <https://rb.ru/opinion/sistema-upravleniya-proektami-okr/?ysclid=196xhmsjqp621011717>];
- 19.Янковская В. В. Планирование на предприятии: учебник / В. В. Янковская. - Москва: ИНФРА-М, 2019. - 425 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ