

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «КубГУ»)
Экономический факультет
Кафедра экономики и управления инновационными системами

Допустить к защите
Заведующий кафедрой
канд. экон. наук, доц.
_____ К.О. Литвинский
(подпись)
_____ 2025 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

ОПТИМИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ С
ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ СОВРЕМЕННЫХ ПРОГРАММНЫХ РЕШЕНИЙ

Работу выполнил _____ Н. С. Васин
(подпись)

Направление подготовки _____ 27.03.05 Инноватика

Направленность (профиль) Управление инновационными проектами и
трансфер технологий

Научный руководитель
канд. экон. наук, доц. _____ К.О. Литвинский
(подпись)

Нормоконтролер
канд. экон. наук, доц. _____ Н.Н. Аведисян
(подпись)

Краснодар
2025

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретические основы оптимизации процессов бизнес-планирования.....	6
1.1 Сущность и значение бизнес-планирования в современной экономической среде.....	6
1.2 Методические подходы к оценке эффективности процессов бизнес-планирования.....	12
1.3 Возможности применения современных программных решений для оптимизации бизнес-планирования	20
2 Анализ существующего процесса бизнес-планирования в ООО «Акпром»	25
2.1 Техничко–экономическая характеристика предприятия	25
2.2 Оценка текущего состояния процессов бизнес-планирования на предприятии.....	30
2.3 Оценка эффективности организации бизнес-планирования	34
3 Разработка мероприятий по оптимизации процессов бизнес-планирования	39
3.1 Обоснование выбора программного решения для оптимизации бизнес-планирования.....	39
3.2 Разработка рекомендаций по внедрению программного обеспечения.	49
3.3 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий.	52
Заключение.....	56
Список использованных источников.....	59
Приложение А Экономические показатели ООО «Акпром».....	65

ВВЕДЕНИЕ

На протяжении последних лет процессы функционирования предприятий претерпевают существенные изменения под влиянием цифровой трансформации, нестабильности внешнеэкономической среды и стремительного технологического развития. Особенно остро такие изменения ощущаются на уровне малых предприятий, где ограниченность ресурсов и высокая зависимость от рыночной конъюнктуры требуют максимальной гибкости в управлении и точности в планировании. В подобных условиях особую роль приобретает системный подход к бизнес-планированию, позволяющий не только прогнозировать развитие событий, но и своевременно адаптировать внутренние процессы к вызовам внешней среды.

Для малых и средних предприятий проблема острее. По данным Росстата, в Краснодарском крае менее трети МСП интегрировали современные платформы планирования; при этом регион демонстрирует один из самых высоких темпов регистрации новых ИТ-компаний. Получается парадокс: организационная структура меняется, клиенты требуют скорости, а планово-учётные циклы всё ещё «защиты» в электронные таблицы.

В условиях, когда эффективное управление требует своевременного доступа к достоверной информации и интеграции всех подразделений в единую аналитическую систему, возникает потребность во внедрении программных решений, адаптированных под задачи бизнес-планирования. Подобная автоматизация обеспечивает возможность мониторинга ключевых показателей в режиме реального времени, ускоряет процессы бюджетирования и снижает влияние человеческого фактора. При этом выбор конкретного программного продукта должен учитывать не только функциональные возможности, но и соответствие масштабу предприятия, отраслевой специфике и текущему уровню цифровой зрелости.

Цель исследования заключается в разработке практических рекомендаций по улучшению процессов бизнес-планирования в ООО «Акпром» на

основе внедрения программного обеспечения, обеспечивающего повышение управляемости, точности прогнозов и снижение издержек на планово-учетную деятельность.

Задачи исследования логически вытекают из поставленной цели и включают:

- изучить сущность и значение бизнес-планирования в современной экономической среде.
- рассмотреть методические подходы к оценке эффективности процессов бизнес-планирования.
- проанализировать возможности применения современных программных решений для оптимизации бизнес-планирования.
- провести анализ технико-экономической характеристики ООО «Акпром» и текущего состояния процессов бизнес-планирования на предприятии.
- оценить эффективность организации бизнес-планирования в ООО «Акпром» и выявить ключевые недостатки.
- обосновать выбор программного решения для оптимизации процессов бизнес-планирования в ООО «Акпром».
- разработать рекомендации по внедрению выбранного программного обеспечения в процессы бизнес-планирования.
- оценить экономическую эффективность предложенных мероприятий по оптимизации бизнес-планирования.

Объект исследования – деятельность ООО «Акпром», функционирующего на рынке инженерных и технических услуг.

Предмет исследования – методология оптимизации процессов бизнес-планирования с использованием специализированных программных решений в условиях малого бизнеса.

Научная и практическая значимость исследования заключается в том, что предлагаемые решения носят прикладной характер и ориентированы на

реализацию в конкретной организационной среде. Методические и организационные разработки могут быть адаптированы и применены на аналогичных предприятиях, что расширяет потенциал тиражирования результатов и их полезности для малого предпринимательства в целом.

Структура работы логически выстроена и включает:

- в первом разделе – теоретическое обоснование значимости бизнес-планирования, рассмотрение методик оценки его эффективности, а также обзор цифровых инструментов, применяемых в этой сфере;

- во втором разделе – анализ финансового состояния и текущих практик планирования в ООО «Акпром», выявление проблем и организационных рисков;

- в третьем разделе – формирование проектного решения по внедрению программного продукта, обоснование его экономической эффективности, а также описание этапов реализации и механизмов управления рисками.

Таким образом, данное исследование направлено на решение практической задачи, стоящей перед малым предприятием: обеспечение управляемости и устойчивого роста за счёт модернизации ключевого управленческого процесса бизнес-планирования.

1 Теоретические основы оптимизации процессов бизнес-планирования

1.1 Сущность и значение бизнес-планирования в современной экономической среде

В современных условиях экономики, глобализации рынков и возрастающей конкуренции, вопрос эффективного планирования деятельности предприятия становится как никогда актуальным. Современная экономическая среда характеризуется постоянными изменениями: технологическими инновациями, изменениями в законодательстве, колебаниями валютных курсов и спроса, а также политической нестабильностью в ряде регионов. Всё это делает невозможным успешное функционирование компании без чёткого стратегического и тактического планирования, которое реализуется, прежде всего, через разработку бизнес-плана [2].

Прежде всего необходимо понять, что бизнес-планирование – это систематический процесс разработки целей предприятия, а также методов и средств их достижения. Бизнес-план представляет собой документ, содержащий детальное описание всех аспектов будущей деятельности предприятия, включая маркетинговую стратегию, организационную структуру, производственный план, финансовые расчеты и оценку рисков. По сути, бизнес-планирование является инструментом стратегического управления [1].

Роль бизнес-планирования многогранна. Прежде всего, оно создаёт ясность в постановке задач, помогая всем участникам – от топ-менеджеров до рядовых сотрудников – понимать общую цель. Кроме того, оно выступает ключевым аргументом при привлечении капитала: инвесторы и банки требуют чётких доказательств того, что проект способен приносить результат. Ещё одна важная функция – рациональное распределение ресурсов, что позволяет сократить лишние траты и повысить производительность [3].

Объектами бизнес-планирования являются как организации в целом, так и отдельные бизнес-процессы организации. Предметом является технология создания бизнес-плана, представляющего собой описание в краткой форме целей предполагаемого бизнеса или отдельного проекта/программы, а также условий и способов их реализации. Типология бизнес-планов по объектам бизнеса отображена на рисунке 1 [1].



Рисунок 1 – Типология бизнес-планов по объектам бизнеса

В зависимости от объекта планирования различают несколько видов бизнес-планов:

1. Бизнес-план предприятия – комплексный документ, охватывающий все стороны деятельности компании. Используется для стратегического развития, привлечения инвестиций и получения кредитов.

2. Бизнес-план проекта – разрабатывается для реализации отдельного инвестиционного или инновационного проекта, включая оценку сроков, бюджета и рисков.

3. Бизнес-план подразделения – планирование на уровне отдела или филиала, направленное на выполнение функций в рамках общей стратегии.

4. Бизнес-план продукта (услуги) – применяется при выводе нового продукта на рынок, фокусируется на анализе спроса, конкуренции и маркетинговой стратегии.

5. Антикризисный бизнес-план – разрабатывается в условиях ухудшения финансового состояния с целью стабилизации деятельности и реструктуризации обязательств [1].

Бизнес-планирование, в том виде, в котором оно известно сегодня, сформировалось сравнительно недавно. Тем не менее, его истоки можно проследить гораздо глубже – ещё со времён ранних форм хозяйствования [6].

Ещё в Древнем Египте, Вавилоне и Риме существовали формы учёта и предварительного распределения ресурсов. Хотя это не было планированием в полном смысле слова, уже тогда предпринимались попытки прогнозировать затраты и результаты хозяйственной деятельности. В торговых сообществах Средневековья купцы вели книги учёта и пытались планировать товарооборот на сезон вперёд [5].

Наиболее ощутимый скачок произошёл в период Промышленной революции (XVIII–XIX вв.), когда началась систематизация управленческих знаний. Развитие фабричного производства, расширение рынков и рост капиталовложений привели к необходимости долгосрочного финансового планирования. Однако это всё ещё были локальные, неструктурированные подходы, в значительной степени основанные на интуиции и опыте предпринимателя [5].

Формирование научной основы бизнес-планирования началось в начале XX века. Существенный толчок к формированию научных основ управления дал Фредерик Уинслоу Тейлор, которого принято считать основоположником научного подхода к менеджменту. В своей работе «Принципы научного управления» (1911) он предложил идею рационализации труда и чёткого планирования процессов как способа повышения эффективности производства. Его подход был ориентирован на стандартизацию операций и измеримость

результатов – принципы, лежащие в основе современных планов. Во второй половине XX века, после Второй мировой войны, появились концепции, направленные на долгосрочное планирование и стратегическое управление. Здесь ключевой фигурой стал Питер Друкер – американский экономист и консультант, которого часто называют "отцом современного менеджмента". Он не только предложил понятие стратегического плана, но и сформулировал тезис о том, что управление должно быть ориентировано на цели, а не на процессы. Друкер был одним из первых, кто стал рассматривать бизнес-план как средство реализации миссии организации и адаптации к внешней среде [6].

Дополнительно стоит упомянуть вклад Генри Ганта, создателя диаграммы Ганта – одного из первых инструментов визуального планирования, используемого до сих пор. Его подход позволил наглядно представлять этапы реализации проектов, сроки, ответственных лиц, что стало особенно важным в инженерной и производственной сферах [3].

В 1980-1990-х гг. на фоне стремительного распространения персональных компьютеров, программного обеспечения и ERP-систем, бизнес-планирование вышло на новый уровень. Появление электронных таблиц и специализированных инструментов для моделирования позволило автоматизировать значительную часть процессов, снизить количество ошибок и ускорить принятие решений [14].

С начала XXI века наблюдается переход от традиционного бумажного формата к цифровым решениям. Компании начали всё активнее использовать бизнес-планирование в режиме реального времени, на основе аналитики и предиктивных моделей. Этот этап характеризуется переходом от "плана как документа" к "плану как процессу" [27].

Все это привело к тому, что в последние десятилетия бизнес-планирование стало более гибким, динамичным и интегрированным с новыми цифровыми инструментами. Рассмотрим основные тенденции, определяющие будущее бизнес-планирования [28].

1. Цифровизация и автоматизация.

Сегодня бизнес-планирование не сводится лишь к ручным расчётам и разработке текстовых документов. Системы автоматизированного планирования и управления проектами позволяют интегрировать данные из различных источников, что значительно ускоряет процесс разработки бизнес-планов. Такие решения, как ERP-системы (например, SAP, Oracle), позволяют автоматизировать расчёты, прогнозы и финансовое планирование [15].

2. Интеграция больших данных (Big Data).

Использование больших данных стало ключевым аспектом современного бизнес-планирования. Компании начали активно внедрять инструменты для анализа больших данных для предсказания потребительских трендов, анализа поведения клиентов, мониторинга конкурентов и определения возможных рисков. Платформы для аналитики данных, такие как Tableau, Power BI и Google Analytics, предоставляют возможность на основе статистики строить более точные прогнозы [19].

3. Искусственный интеллект и машинное обучение.

В последнее время активно внедряются алгоритмы машинного обучения (ML) и искусственного интеллекта (AI) для создания прогнозных моделей и автоматизации принятия решений. Эти технологии позволяют бизнесу адаптировать свои планы в реальном времени, прогнозируя изменения в поведении потребителей или колебания на финансовых рынках. Платформы с ИИ, такие как IBM Watson или Google AI, используются для предсказания финансовых показателей, оптимизации логистики и персонализированных предложений для клиентов [32].

4. Гибкие методы планирования (Agile и Scrum).

В современных реалиях жесткое бизнес-планирование в долгосрочной перспективе уступает место более гибким подходам. Методологии Agile и Scrum, пришедшие из разработки программного обеспечения, стали широко применяться и в бизнес-планировании. Эти методы фокусируются на быстром реагировании на изменения и позволяют регулярно пересматривать и

адаптировать планы в соответствии с текущими условиями. Это особенно актуально для стартапов и компаний, работающих в условиях неопределённости [34].

5. Использование цифровых двойников (Digital Twin).

Концепция цифрового двойника, виртуальной копии реального объекта или процесса, стала важной частью стратегии бизнес-планирования в высокотехнологичных отраслях. С помощью цифровых двойников компании могут моделировать будущие сценарии, прогнозировать развитие событий и тестировать различные бизнес-стратегии без реальных финансовых и операционных рисков. Это позволяет минимизировать ошибки и принимать более обоснованные решения [32].

6. Устойчивое развитие и экологическое планирование.

В последние годы устойчивое развитие (sustainability) стало неотъемлемой частью бизнес-планирования. Компании всё чаще включают в свои бизнес-планы экологические и социальные аспекты. Ожидается, что в будущем предприятия будут более активно учитывать экологические, социальные и корпоративные аспекты при принятии стратегических решений. Планирование, ориентированное на социальную ответственность, не только помогает улучшить имидж компании, но и отвечает на глобальные вызовы, такие как изменение климата и ресурсные ограничения [40].

В целом, бизнес-планирование в современной экономической среде выступает ключевым инструментом стратегического управления, обеспечивая комплексный подход к постановке целей, оценке ресурсов и прогнозированию результатов. Его эволюция – от элементарных форм учета до интеграции с ИИ и цифровыми двойниками – отражает общую тенденцию цифровизации и повышения гибкости управленческих процессов. Разнообразие типов бизнес-планов позволяет организациям различного масштаба и отраслевой принадлежности использовать данный инструмент в соответствии со своими задачами. Понимание сущности, функций и применяемых форм бизнес-планирования создаёт необходимую основу для последующего анализа методов оценки

эффективности этих процессов, который будет рассмотрен в следующем разделе [2].

1.2 Методические подходы к оценке эффективности процессов бизнес-планирования

Для достижения оптимальных результатов бизнес-планирования компании используют разнообразные методические подходы и инструменты, помогающие оценить эффективность планируемых проектов и процессов. Эти методики не только помогают выявить возможные риски и проблемы, но и позволяют более точно прогнозировать потенциальные успехи и перспективы деятельности компании. Важным аспектом таких методик является интеграция качественных и количественных показателей, что делает оценку бизнес-планов более комплексной и обоснованной. Эффективность здесь определяется через такие параметры, как увеличение доходов, снижение затрат, рост клиентской базы или повышение производительности. [13]

Методические подходы к оценке эффективности бизнес-планирования разнообразны и зависят от специфики деятельности предприятия, его целей и доступных данных. Они включают как аналитические, так и прогнозные методы, охватывающие внешние и внутренние аспекты работы компании. Рассмотрим несколько конкретных методик, которые активно применяются в управлении, в том числе на предприятиях:

1. Анализ соответствия бизнес-плана стратегическим целям.

Оценка соответствия направлена на анализ того, насколько бизнес-план отвечает стратегическим целям компании и ожиданиям инвесторов. Для этого используется оценка по KPI (в переводе с английского означает «key performance indicators» – ключевые показатели эффективности), которые позволяют сравнивать предполагаемые результаты бизнес-плана с ожидаемыми стратегическими ориентирами. Например, если цель какой-то компании заключается в расширении услуг в регионе, KPI может включать количество новых

контрактов за год. Это позволяет измерить, насколько план способствует достижению приоритетов и удовлетворяет требованиям внешних стейкхолдеров [11].

KPI в таком случае будет принимать следующий вид:

$$KPI = \frac{\text{Количество новых контрактов за период}}{\text{Общее количество контрактов за период}} * 100\% \quad (1)$$

2. Оценка качества исходных данных.

Качество бизнес-плана напрямую зависит от точности и достоверности данных, положенных в его основу. На этом этапе анализируются полнота и актуальность информации, а также прозрачность источников. Ошибки в прогнозировании могут быть связаны с недостаточной глубиной анализа рынка, устаревшими данными или субъективной оценкой. Здесь применяются:

- экспертные оценки;
- сбор данных через CRM и BI-системы;
- автоматизированные инструменты анализа рынка (например, Google Trends, Statista, DataLens).

Чем выше степень верифицированности исходных данных, тем надёжнее прогнозируемые значения выручки, издержек и прибыли [34].

3. Финансовая оценка.

Финансовая составляющая бизнес-плана является основой принятия инвестиционных решений. Именно здесь происходит обоснование экономической целесообразности реализации проекта. Среди наиболее применяемых инструментов анализа можно выделить NPV, IRR, PI, PP и ROI. Каждый из методов имеет свою специфику, формулы и интерпретационные особенности [12].

Чистая приведённая стоимость NPV (Net Present Value) показывает разницу между суммой дисконтированных денежных притоков от проекта и первоначальными инвестициями. Это основной критерий для оценки прибыльности.

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - IC \quad (2)$$

где

CF_t – денежный поток в период t ;

r – ставка дисконтирования (процентная ставка, отражающая стоимость капитала);

n – количество периодов;

IC – инвестиционные затраты.

Если коэффициент $NPV > 0$ – проект прибыльный, если $NPV = 0$ – проект на грани безубыточности, а если $NPV < 0$ – проект убыточен.

Например, если компания планирует инвестировать 1,5 млн руб. с ожидаемым ежегодным доходом в 600 тыс. руб. в течение 3 лет, то при ставке дисконтирования 10%, NPV составит:

$$NPV = \frac{600}{(1,1)^1} + \frac{600}{(1,1)^2} + \frac{600}{(1,1)^3} - 1500 = 1477 - 1500 = -23 \text{ тыс. руб}$$

Проект нецелесообразен без корректировок [42].

Внутренняя норма доходности IRR (Internal Rate of Return) – это такая ставка дисконтирования, при которой NPV проекта становится равной нулю.

$$IRR = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} - IC \quad (3)$$

где

CF_t – денежный поток в период t ;

n – количество периодов;

IC –инвестиционные затраты.

Если $IRR > r$ (требуемая доходность) – проект выгоден, в противном случае проект отвергается. Например, при $IRR = 14\%$ и стоимости капитала 10% , проект считается эффективным [12].

Индекс прибыльности PI (Profitability Index) показывает относительную доходность инвестиций – сколько рублей прибыли приходится на каждый вложенный рубль.

$$PI = \frac{NPV}{IC} = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - IC}{IC} \quad (4)$$

где

PI – индекс доходности инвестиционного проекта;

NPV – чистый дисконтированный доход;

n – срок реализации (в годах);

r – ставка дисконтирования (%);

CF – денежный поток;

IC – первоначальный затраченный инвестиционный капитал.

Если коэффициент $PI > 1$ – проект выгоден, если $PI = 1$ – проект безубыточен, а если $PI < 1$ – проект убыточен.

Например, если сумма дисконтированных потоков = 1,8 млн руб., а инвестиции = 1,5 млн руб., то:

$$PI = \frac{1800}{1500} = 1,2$$

Что говорит нам о том, что каждый вложенный рубль приносит 1,2 рубля, что подтверждает эффективность проекта [12].

Срок окупаемости PP (Payback Period) – это период времени, за который инвестиции возвращаются за счёт чистых доходов. Существует два подхода:

простой срок окупаемости (без учета дисконтирования) и дисконтированный срок окупаемости.

$$PP = \frac{IC}{CF_{avg}} \quad (5)$$

где

IC – средний поток инвестиций

CF – средняя ежегодная прибыль

Чем меньше срок окупаемости, тем менее рискован проект. Пример: при инвестициях 1 млн руб. и ежегодной прибыли 250 тыс. руб., срок окупаемости будет равен:

$$PP = \frac{1000000}{250000} = 4 \text{ года}$$

Окупаемость инвестиций ROI (Return on Investment) один из наиболее часто используемых индикаторов в оценке эффективности вложений. Его основное назначение – измерить доходность проекта по отношению к первоначальным инвестиционным затратам [12].

$$ROI = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Объем инвестиций}} * 100\% \quad (6)$$

где

Чистая прибыль – это итоговая прибыль, полученная от проекта, за вычетом всех расходов

Объем инвестиций – совокупные затраты, вложенные в проект на старте или в течение определенного периода.

– Если $ROI > 0$, инвестиции являются прибыльными.

– При $ROI = 0$, вложения не принесли прибыли, но и не вызвали убытков.

– $ROI < 0$ означает, что проект убыточен и требует пересмотра или остановки.

Например, компания вложила в проект 3 млн рублей. За год проект принес чистую прибыль в размере 750 тыс. рублей, тогда ROI индекс будет иметь следующий вид:

$$ROI = \frac{750\,000}{3\,000\,000} * 100\% = 25\%$$

Это говорит нам о том, что проект демонстрирует хорошую доходность, и такие инвестиции могут считаться оправданными при условии сопоставимого уровня риска [12].

4. Анализ внешних и внутренних факторов.

Для оценки влияния среды на бизнес-план используется SWOT-анализ, который выделяет сильные и слабые стороны компании, а также возможности и угрозы. Он используется для оценки начальных условий, в которых будет реализовываться проект, и помогает адаптировать план к актуальным тенденциям. Чаще всего SWOT-анализ представляют в виде таблицы.

Например: при разработке бизнес-плана для сети кофеен можно отнести к сильным сторонам – уникальный ассортимент, к слабым – высокие издержки аренды, к возможностям – рост интереса к местным брендам, а к угрозам – насыщенность рынка [13]. Схематическое изображение SWOT-анализа представлено на рисунке 2.

SWOT – анализ

Внутренний вид	Сильные стороны (Strenghts) - Какие преимущества мы предлагаем? (УТП) - Какие синергии могут быть созданы? - Какие факторы ведут к успеху? - Что делает нас уникальными? - Какие ресурсы делают нас лучше?	Слабые стороны (Weaknesses) - Какие у нас есть недостатки? - В чем мы хуже других? - В чем наши слабые стороны? - Каких ресурсов нам не хватает?
	Возможности (Opportunities) - Какие существуют тенденции? - Какие возможности еще не использованы? - Есть ли положительные изменения в обществе? - Есть ли на горизонте полезные законодательные изменения? - Есть ли новые технологии?	Угрозы (Threats) - Что делают конкуренты? - Существуют ли законы или нормативные акты, которые могут измениться? - Существуют ли новые технологии? - Другие внешние факторы, представляющие риск? (Политика, экономическая ситуация и т.д.)

Рисунок 2 – SWOT-анализ

PEST-анализ дополняет картину, фокусируясь на политических (изменения в законах), экономических (инфляция), социальных (внимание к экологии) и технологических (новые методы диагностики) аспектах, влияющих на план. Целью использования является выявление потенциальных внешних явлений, не зависящие от компании, но способные повлиять на успех проекта. Например, для бизнес-плана ИТ-стартапа данный анализ позволит учесть политическую поддержку цифровизации, экономическую валидность, изменение поведения пользователей и развитие облачных технологий. Матрица PEST-анализа выглядит следующим образом, представленным в таблице 1.

Таблица 1 – PEST–анализ

Факторы среды (по группам фак- торов)	Важность для отрасли (от 1 до 3), X	Влияние на организа- цию (от 0 до 3), Y	Направленность влияния (+1 или -1), Z	Степень важности, $I = X \cdot Y \cdot Z$
1. Политико-пра- вовые. 1.1. 1.2. ...				
2. Экономические. 2.1. 2.2. ...				
3. Социально- демографические. 3.1. 3.2. ...				
4. Технологиче- ские. 4.1. 4.2. ...				
5. Экологические. 5.1. 5.2. ...				

Экспертным образом каждому из факторов дается своя оценка:

– важность для отрасли по шкале от 1 до 3:

3 – большая, 2 – умеренная, 1 – слабая;

– влияние на организацию по шкале от 0 до 3:

3 – сильное, 2 – умеренное, 1 – слабое, 0 – отсутствие влияния;

– направленность влияния по шкале:

«+1» – позитивное, «-1» – негативное.

Таким образом, были затронуты основные методические подходы при оценке бизнес-планирования, которые позволяют выявить реальные перспективы проекта ещё до его реализации. Использование качественных и количественных инструментов анализа – таких как SWOT, PEST, ROI, NPV и др. –

обеспечивает объективную и всестороннюю оценку. Комплексная оценка, включающая стратегический, организационный, технический и социальный уровни, способствует принятию сбалансированных и обоснованных решений [26].

1.3 Возможности применения современных программных решений для оптимизации бизнес-планирования

Развитие цифровых технологий оказывает существенное влияние на подходы к бизнес-планированию. Ещё несколько лет назад подобная работа в большинстве случаев велась вручную, с использованием базовых табличных редакторов и текстовых документов. Однако по мере усложнения бизнес-среды, повышения объёма обрабатываемых данных и роста требований к точности прогнозирования, традиционные инструменты стали недостаточно эффективными. Это обусловило активное внедрение программных решений, способных автоматизировать планирование, упростить сбор и анализ информации, а также обеспечить оперативную корректировку планов в условиях нестабильной рыночной среды [28].

Использование цифровых инструментов позволяет компаниям перейти от статичных моделей планирования к гибким, адаптивным системам, работающим в режиме реального времени. Такой подход даёт возможность более точно рассчитывать ключевые показатели эффективности, мгновенно реагировать на отклонения и риски, а также формировать сценарные прогнозы с учётом различных факторов внешней и внутренней среды. Программные решения, применяемые в данной сфере, можно условно разделить по функциональному признаку: от универсальных платформ до узкоспециализированных инструментов для работы с конкретными видами данных или бизнес-процессами [27].

Одной из самых распространённых категорий цифровых инструментов остаются ERP-системы (Enterprise Resource Planning), среди которых можно

выделить такие решения, как SAP ERP, 1С: Предприятие, Oracle NetSuite. Эти платформы обеспечивают комплексную интеграцию бизнес-функций – от финансов и логистики до закупок, продаж и управления персоналом. Например, SAP ERP активно используется крупными промышленными и торговыми корпорациями для построения годовых и квартальных бизнес-планов, а также для оперативного бюджетирования на уровне отдельных подразделений. В российских компаниях наиболее популярной платформой остаётся 1С: Предприятие, которая обеспечивает не только бухгалтерский и налоговый учёт, но и функции управления проектами, финансового моделирования и расчёта KPI, особенно в малом и среднем бизнесе [15, 16].

Таким образом, реализация подходов, описанных в пункте 1.1 – включая использование больших данных, искусственного интеллекта, гибких методологий (Agile) и сценарного моделирования – в полной мере возможна только при наличии соответствующего программного обеспечения. Современные цифровые платформы стали естественным продолжением обозначенных тенденций, предоставляя инструменты для их практической реализации: от сбора и обработки данных до формирования прогнозов и интерактивной визуализации результатов. Рост технологизации наглядно подтверждается данными на рисунке 3.

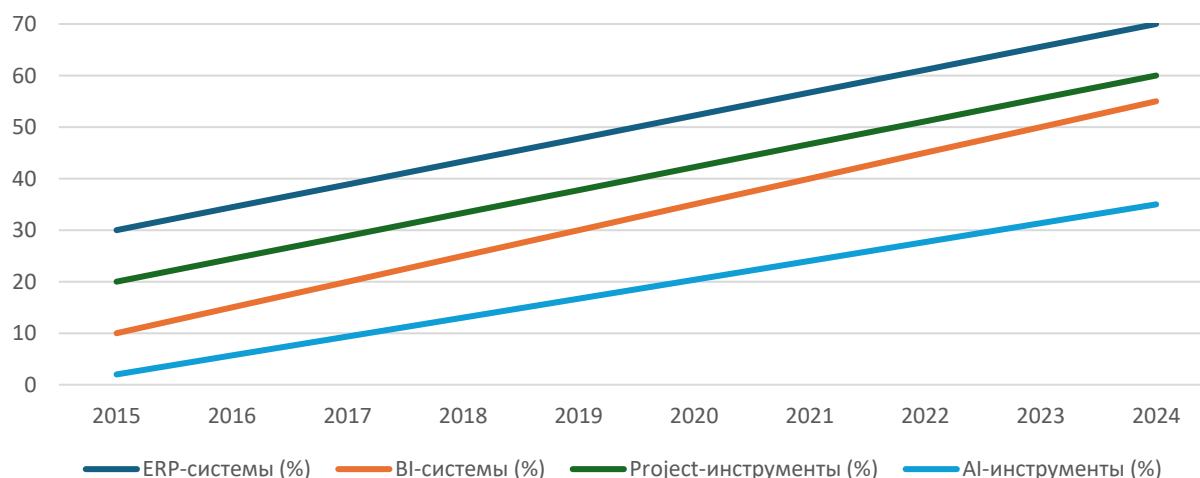


Рисунок 3 – Рост доли использования цифровых решений в бизнес-планировании (2015-2024 гг.)

За 2015-2024 гг. доля компаний, использующих цифровые инструменты для планирования, выросла с 28% до 74% [30].

Для планирования в рамках отдельных проектов или программ всё чаще применяются специализированные платформы управления проектами. К числу таких решений относятся Microsoft Project и Oracle Primavera. Они позволяют выстраивать логические и временные зависимости между задачами, рассчитывать ресурсоёмкость и контрольные точки, а также отслеживать ход реализации мероприятий в соответствии с целями бизнес-плана. Эти системы незаменимы при разработке инвестиционных проектов, расширении производственных мощностей, строительстве и других капиталоемких инициативах [17]. В случае необходимости ведения оперативного проектного планирования с участием распределённых команд, всё большую популярность получают облачные решения вроде Trello, Bitrix24, Notion и аналогичные платформы [18].

Особое внимание в последние годы уделяется инструментам бизнес-аналитики (BI-системам), таким как Power BI, Tableau и QlikView. Их основное назначение – визуализация ключевых показателей, построение дашбордов, проведение сценарного анализа и оперативный контроль за выполнением плановых заданий. Применение этих инструментов позволяет не только видеть текущие результаты, но и формировать прогнозы на основании исторических данных, выявлять отклонения и автоматизировать процесс принятия решений. Например, с помощью Power BI можно в реальном времени анализировать выполнение плана продаж, себестоимость продукции, эффективность каналов сбыта и другие параметры, критически важные для оценки реализуемости бизнес-плана [19, 34, 38].

В финансовом планировании широко используются специализированные программы для построения инвестиционных моделей и оценки эффективности проектов. Среди них можно выделить такие продукты, как PlanGuru, FinModelsLab, Invest for Excel. Они позволяют рассчитывать показатели NPV, IRR, ROI, дисконтировать денежные потоки, а также анализировать чувствительность проекта к изменениям ключевых параметров. Это особенно

актуально при оценке крупных инвестиционных инициатив, привлечении внешнего финансирования или планировании выхода на новые рынки [12, 20, 42]. Сравнение популярных программных решений представлено в таблице 2.

Таблица 2 – Сравнение популярных программных решений

Программное решение	Основное назначение	Целевая аудитория	Ключевые возможности
SAP ERP	Комплексное управление предприятием	Крупные компании и корпорации	ERP-модули, отчётность, интеграция с BI
1С: Предприятие	Бухгалтерский и управленческий учёт	Малый и средний бизнес, госсектор	Учёт, бюджетирование, расчёты налогов
Microsoft Project	Управление проектами и задачами	Проектные менеджеры, ИТ-команды	Диаграммы Ганта, контроль сроков и ресурсов
Oracle Primavera	Планирование в капиталоемких проектах	Инфраструктурные и промышленные проекты	Многопроектное планирование, риск-менеджмент
Power BI	Аналитика и визуализация бизнес-данных	Аналитики, управленцы, маркетологи	Интерактивные панели, сценарный анализ
PlanGuru	Финансовое планирование и моделирование	Финансовые аналитики, экономисты	Расчёты NPV, IRR, бюджеты и прогнозы

Особое значение автоматизация бизнес-планирования приобретает в малом бизнесе, где ограниченность ресурсов требует особенно бережного и точного управления. Для компаний масштаба ООО «Акпром», которая является объектом исследования в данной выпускной квалификационной работы и не имеющая сложной иерархии и обширного штата, на первый план выходят простота интеграции, доступность лицензий, а также скорость освоения решений. В отличие от крупных корпораций, малым организациям не требуется внедрение тяжеловесных ERP-комплексов –наибольшую ценность представляют модули, позволяющие объединить планирование, аналитику и контроль исполнения в одной системе. Именно поэтому в последующих разделах будет рассмотрена оценка программных решений с учётом ограничений и потребностей, характерных для предприятий малого бизнеса [25, 29].

Таким образом, современные программные решения позволяют существенно повысить эффективность бизнес-планирования за счёт автоматизации рутинных операций, повышения точности расчётов и скорости обработки информации. Они позволяют организациям оперативно адаптироваться к меняющимся условиям, принимать решения на основе достоверных данных и координировать действия разных подразделений в рамках единого стратегического видения. Использование таких систем становится неотъемлемым элементом успешной управленческой практики в компаниях, стремящихся к устойчивому росту и повышению конкурентоспособности [46].

2 Анализ существующего процесса бизнес-планирования в ООО «Акпром»

2.1 Техничко-экономическая характеристика предприятия

ООО «Акпром» – российская компания, зарегистрированная 19 июня 2019 г. в городе Краснодар. Генеральный директор – Силюк Виталий Александрович. Основной вид деятельности – технические испытания, исследования, анализ и сертификация (ОКВЭД 71.20). Компания также осуществляет деятельность по 17 дополнительным направлениям, включая консультирование по вопросам коммерческой деятельности, инженерные изыскания и услуги в области охраны труда [22].

ООО «Акпром» специализируется на оказании услуг в области технической экспертизы, сертификации и аналитических исследований, обслуживая предприятия строительной, промышленной и энергетической отраслей. Компания зарегистрирована по адресу: 350049, г. Краснодар, ул. Северная, д. 255. Уставный капитал составляет 10 000 руб., что соответствует минимальному размеру для ООО. По масштабам деятельности ООО «Акпром» относится к субъектам малого бизнеса. Основной рынок – Краснодарский край и Южный федеральный округ, с акцентом на участие в государственных и коммерческих тендерах. За время деятельности компания участвовала в 51 тендере, выиграв 21, что свидетельствует о конкурентоспособности и устойчивом положении на рынке [25].

ООО «Акпром» не имеет производственных мощностей, так как основная деятельность связана с оказанием услуг. Материально-техническая база включает офисное пространство и оборудование для технических испытаний. Для проведения испытаний используются мобильные измерительные приборы и диагностические комплексы (например, для оценки прочности конструкций и экологических исследований). Около 50% оборудования арендуется у партнеров, что снижает капитальные затраты, но увеличивает текущие расходы.

Собственные активы включают 2-3 автомобиля для выездных работ и портативные устройства общей стоимостью около 6,5 млн руб.

Организационная структура ООО «Акпром» является линейной, что характерно для малых предприятий с ограниченным штатом. Такая структура обеспечивает простоту управления, минимизацию бюрократии и оперативное принятие решений [5].

Во главе компании стоит генеральный директор, который отвечает за стратегическое планирование, координацию подразделений и представление интересов компании во внешних взаимодействиях. В его подчинении находятся:

- отдел технической экспертизы (3 сотрудника): занимается проведением испытаний, исследований, сертификации и подготовкой технической документации.

- коммерческий отдел (6 сотрудников): отвечает за участие в тендерах, привлечение клиентов, маркетинг и заключение договоров.

- бухгалтерия и административный персонал (5 сотрудников): обеспечивает бухгалтерский учет, документооборот, кадровые вопросы и административную поддержку. Наглядно изображено на рисунке 4.

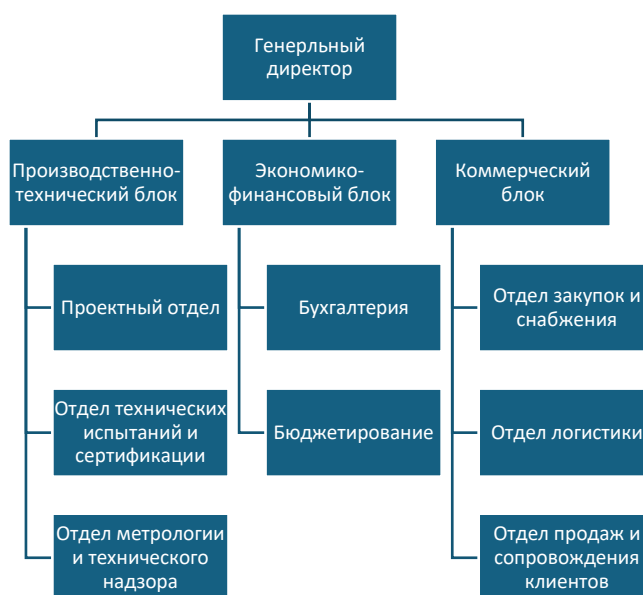


Рисунок 4 – Организационная структура ООО «Акпром»

Показатели, характеризующие деятельность ООО «Акпром», представлены в таблице 3 по данным отчетности.

Таблица 3 – Динамика финансовых показателей ООО «Акпром»

Показатель	Значение показателя, тыс. руб			Изменение показателя		Среднегодовая величина, тыс.руб
	2022 г.	2023 г.	2024 г.	тыс. руб.	± %	
1.Выручка	21 506	29 958	38 734	+17 228	80,1	30 066
2. Расходы по обычным видам деятельности	20 008	26 834	34 384	+14 376	71,9	27 075
3. Прибыль от продаж	1 498	3 124	4 350	+2 852	190,4	2 991
4. Прочие доходы и расходы	(93)	(76)	(43)	50		(71)
5. Прибыль до уплаты процентов и налогов	1 405	3 048	4 307	+2 902	+3,1 раза	2 920
6. Проценты к уплате	–	–	–	–	–	–
7. Налоги на прибыль	964	1 275	2 228	+1 264	131,1	1 489
8. Чистая прибыль	441	1 773	2 079	+1 638	+4,7 раза	1 431

Выручка ООО «Акпром» за три года демонстрирует стабильный рост: с 21,5 млн руб. в 2022 г. до 38,7 млн руб. в 2024 г. Это увеличение на 80,1% свидетельствует о расширении рыночного присутствия или успешной реализации проектов. Однако себестоимость продукции также выросла на 71,9%, что указывает на необходимость контроля за издержками. Прибыль от продаж увеличилась в 2,9 раза, достигнув 4,35 млн руб. в 2024 г., что подтверждает эффективность операционной деятельности [24].

Чистая прибыль компании выросла в 4,7 раза, но в 2024 г. темпы роста замедлились. Это может быть связано с увеличением налоговой нагрузки или ростом прочих расходов. Прибыль до уплаты налогов и процентов (EBIT)

выросла в 3,1 раза, что подтверждает устойчивость бизнес-модели в условиях меняющегося рынка [24].

Для анализа финансового состояния ООО «Акпром» за период с 2022 по 2024 гг. на основе данных бухгалтерского баланса были выделены ключевые показатели ликвидности, платежеспособности и финансовой устойчивости. Соответствующие расчёты с пояснениями представлены в таблице 4 [25].

Таблица 4 – Коэффициенты ликвидности ООО «Акпром» за 2022-2024 гг.

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Нормативное значение
Коэффициент текущей ликвидности	1,47	1,25	1,03	≥ 1.5
Коэффициент абсолютной ликвидности	0.27	0.13	0.04	≥ 0.2

Таблица демонстрирует динамику коэффициентов ликвидности, которые отражают способность компании покрывать свои краткосрочные обязательства. Коэффициент текущей ликвидности, рассчитанный как отношение оборотных активов к краткосрочным обязательствам, в 2022 г. составлял 1.47, что уже было ниже рекомендуемого норматива в 2.0. В 2023 г. этот показатель снизился до 1.25, а в 2024 г. достиг минимального значения 1.03, что указывает на значительное ухудшение способности предприятия обеспечивать свои обязательства за счет оборотных активов. Коэффициент абсолютной ликвидности, показывающий долю денежных средств в покрытии обязательств, демонстрирует наиболее тревожную тенденцию: с 0.27 в 2022 г. он снизился до 0.13 в 2023 г. и до 0.04 в 2024 г., что намного ниже нормы в 0.2. Такой низкий уровень ликвидных средств подчеркивает критическую ситуацию, когда компания практически не имеет ресурсов для немедленного погашения долгов. Коэффициенты устойчивости ООО «Акпром» представлен в таблице 5.

Таблица 5 – Коэффициенты устойчивости ООО «Акпром» за 2022-2024 гг.

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Нормативное значение
Коэффициент финансовой устойчивости	0.32	0.20	0.03	≥ 0.5
Доля дебиторской задолженности в активах, %	80.43	67.36	85.01	—
Рентабельность собственного капитала (ROE), %	16.88	58.43	107.03	—

Таблица отражает показатели платежеспособности и финансовой устойчивости. Коэффициент финансовой устойчивости, рассчитанный как отношение собственного капитала к общей валюте баланса, в 2022 г. составлял 0.32, в 2023 г. снизился до 0.20, а в 2024 г. упал до 0.03, что значительно ниже рекомендуемого уровня в 0.5. Это указывает на высокую зависимость предприятия от заемных средств и слабую финансовую базу, особенно в 2024 г., когда собственный капитал сократился до минимальных значений. Доля дебиторской задолженности в активах остается высокой, достигнув 85.01% в 2024 г. против 80.43% в 2022 г. и 67.36% в 2023 г., что подчеркивает зависимость компании от платежеспособности контрагентов и создает риски для ликвидности. Рентабельность собственного капитала (ROE), рассчитанная по формуле:

$$ROE = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Средний собственный капитал}} \quad (7)$$

демонстрирует противоположную динамику: ROE вырос с 16,9 % (2022 г.) до 58,4 % (2023 г.) и достиг 107 % в 2024 г. Такой всплеск объясняется резким сокращением капитала при сохранении положительной чистой прибыли 2079 тыс. руб. Фактически один рубль капитала генерирует более одного рубля прибыли; однако столь высокий ROE является следствием «тонкой»

капитальной базы, а не устойчивого улучшения эффективности. Если компания не увеличит собственный капитал, дальнейший рост обязательств может подорвать финансовую устойчивость, несмотря на высокую доходность.

Таким образом, по состоянию на конец 2024 г. структура капитала ООО «Акпром» характеризуется крайне низкой долей собственных средств: коэффициент финансовой устойчивости составляет всего 0,03 при рекомендуемом уровне 0,5. Это означает, что почти все активы финансируются за счёт заёмных источников. Кроме того, 85 % активов приходится на дебиторскую задолженность, что делает компанию особенно уязвимой к просрочкам со стороны клиентов. При этом рентабельность собственного капитала (ROE) достигла 107 %, однако такой высокий показатель объясняется не эффективной бизнес-моделью, а очень низкой базой капитала – даже небольшая прибыль в 2 079 тыс. рублей даёт высокий процент. В целом, компания показывает положительный финансовый результат, но её устойчивость остаётся слабой из-за перекоса в структуре баланса [25].

Приведённые факты позволяют говорить о системных слабостях действующей модели бизнес-планирования. Отсутствие единого цифрового контура, фрагментарность учёта и слабая связка между отделами препятствуют эффективному контролю за исполнением бюджета и оперативному реагированию на внешние изменения. Это ограничивает возможности по планомерному развитию и делает управление реактивным. Для преодоления указанных ограничений в следующем разделе будут предложены организационно-технические меры, направленные на устранение дублирования, централизацию данных и повышение точности прогнозов [27].

2.2 Оценка текущего состояния процессов бизнес-планирования на предприятии

Оценка процессов бизнес-планирования на предприятии ООО «Акпром» позволяет выявить ключевые проблемы, влияющие на

эффективность управления организации. Основываясь на данных бухгалтерского баланса за 2022-2024 гг., можно сделать вывод, что бизнес-планирование в компании ориентировано преимущественно на краткосрочные задачи, что обусловлено спецификой ее сервисной деятельности и полным отсутствием внеоборотных активов. Одной из сильных сторон текущих процессов можно считать способность компании реагировать на рыночные возможности, что проявилось в 2023 г. в виде роста деловой активности. Увеличение собственного капитала с 2,612 тыс. руб. до 3,455 тыс. руб. в этот период, а рентабельность собственного капитала (ROE) поднялась до 58,4 %. Этого удалось добиться за счёт прироста доходов и более гибкого управления оборотными средствами. Однако в 2024 г. структура баланса резко изменилась: капитал сократился до 429 тыс. руб., в то время как чистая прибыль сохранилась на уровне 2 079 тыс. руб. В результате ROE не упал, а взлетел до 107 %. Такой «скачок» отражает не улучшение бизнеса, а эффект тонкой капитальной базы: прибыль делится на очень маленький собственный капитал, поэтому процент выглядит аномально высоким. Динамика отношения баланса к собственному капиталу ООО «Акпром» представлена на рисунке 5 [30].

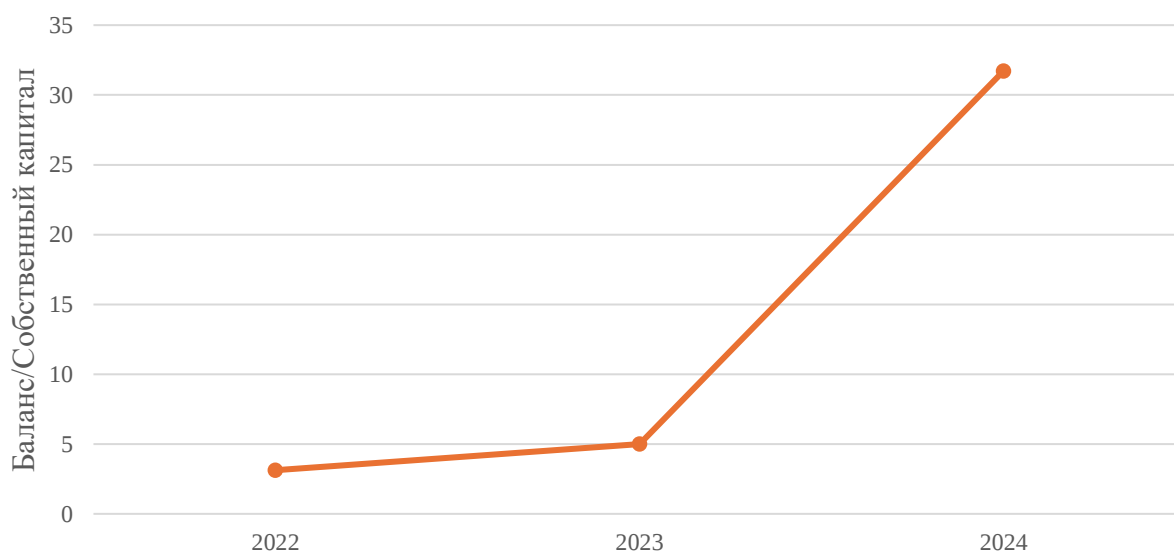


Рисунок 5 – Динамика отношения баланса к собственному капиталу ООО «Акпром», 2022-2024 гг., тыс. руб.

На графике видно, что отношение суммы активов к собственному капиталу растёт с 3,1 раза в 2022 г. до 5 раз в 2023 г., а затем скачкообразно увеличивается до 31,7 раза в 2024 г. Это наглядно подтверждает, что при сокращении капитала компания финансирует активы в основном за счёт привлечённых средств, резко повышая финансовый рычаг и уязвимость к любым изменениям на рынке [25].

Так же проблемой может являться высокая зависимость от дебиторской задолженности, которая в 2024 г. составила 85.01% от общей суммы активов, достигнув 11,565 тыс. руб. Это свидетельствует о слабой проработке кредитной политики в рамках бизнес-планов, поскольку отсутствуют эффективные механизмы контроля сроков платежей и оценки платежеспособности контрагентов. В результате компания сталкивается с задержками в поступлении средств, что напрямую влияет на ликвидность: коэффициент абсолютной ликвидности в 2024 г. упал до 0.04, что значительно ниже норматива в 0.2, а денежные средства сократились до 470 тыс. руб. Такая ситуация могла бы быть предотвращена, если бы планы включали анализ рисков. Динамика финансовых показателей ООО «Акпром» представлена на рисунке 6 [25].

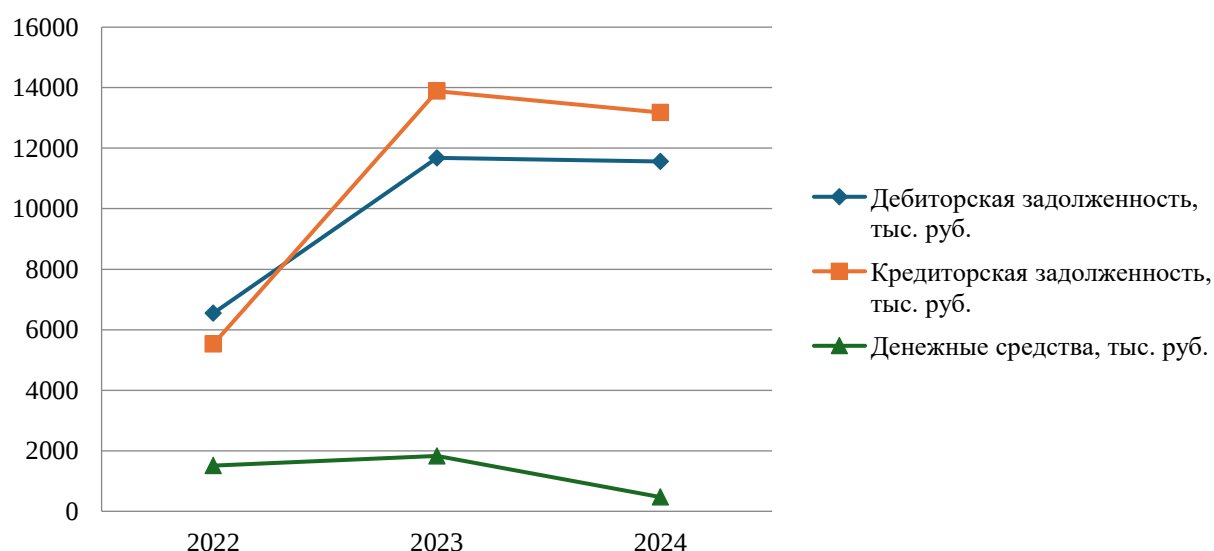


Рисунок 6 – Динамика финансовых показателей ООО «Акпром» за 2022-2024 гг.

Как видно из графика, рост дебиторской задолженности сопровождается сокращением денежных средств, что подтверждает недостаточную проработку кредитной политики в рамках бизнес-планирования, создающую риски для ликвидности компании [26].

Ключевой проблемой является разрозненность данных между отделами. Финансовое подразделение использует Excel для бюджетного планирования, тогда как производственный отдел опирается на локальные отчеты в 1С. Отсутствие единой цифровой платформы приводит к дублированию информации и ошибкам в расчетах. Например, отклонение фактической выручки от плановой достигает 10-15% из-за ручного ввода данных и несвоевременной корректировки прогнозов [28].

Было замечено отсутствие интеграции между ERP-системой и инструментами аналитики, что в свою очередь не позволяет оперативно учитывать рыночные изменения. В 2024 г. это проявилось в неспособности компании адаптироваться к падению спроса, что спровоцировало рост дебиторской задолженности на 78,4%.

В ходе анализа текущей системы планирования на предприятии были зафиксированы ключевые организационно-методические проблемы. Матрица выявленных проблем в бизнес-планировании представлена в таблице 6.

Таблица 6 – Матрица выявленных проблем в бизнес-планировании ООО «Акпром»

Проблема	Проявление в деятельности ООО «Акпром»	Последствия
Отсутствие формализованных регламентов	Бизнес-планирование не закреплено во внутренних документах	Дублирование действий, несогласованность между подразделениями
Низкий уровень автоматизации	Планирование ведется вручную, в Excel	Ошибки в расчетах, высокая трудозатратность
Недостаточная межотраслевая координация	Отделы формируют планы независимо друг от друга	Конфликты по срокам, неточности в ресурсных оценках
Отсутствие сценарного планирования	Используется только один вариант прогноза развития	Отсутствие гибкости в управлении, уязвимость к внешним рискам

Продолжение таблицы 6

Проблема	Проявление в деятельности ООО «Акпром»	Последствия
Слабая аналитическая база	Не применяются методы SWOT, PEST, ABC, точки безубыточности и др.	Принятие решений на основе неполной или необъективной информации
Формальный характер планов	Отсутствует контроль исполнения и корректировка на основе обратной связи	Планы теряют практическую значимость и не выполняют функцию координации действий

Таким образом, устранение диагностированных узких мест и внедрение комплексной системы бизнес-планирования с элементами межфункциональной координации, автоматизации и сценарного моделирования являются приоритетными условиями для повышения управляемости и устойчивости предприятия [30].

2.3 Оценка эффективности организации бизнес-планирования

Оценка результативности системы бизнес-планирования имеет огромное значение для стабильного роста и конкурентоспособности ООО «Акпром». Этот процесс обеспечивает возможность предвидения финансовых и операционных итогов, грамотного распределения ресурсов и снижения потенциальных рисков. Тем не менее анализ деятельности компании за период 2022-2024 гг. выявил определенные трудности, связанные с точностью предсказаний, временными затратами и финансовой стабильностью. Целью данного анализа является изучение соответствия запланированных показателей реальным данным, определение слабых мест в процессе планирования и выработка путей его совершенствования. Для этого применяются количественные критерии, включая продолжительность разработки планов, точность прогнозирования доходов, расходов и прибыли, а также показатели из финансовых отчетов и бухгалтерского баланса [25].

Оценка начинается с анализа временных затрат на процесс планирования. В ходе детального изучения и наглядной демонстрации бизнес-процессов на предприятии было выявлено, что разработка годового бизнес-плана на 2025 г. должна была занять 40 дней, однако фактически потребовалось 48 дней. Эта задержка связана с трудностями в сборе рыночных данных, анализом изменений цен на материалы и длительным процессом согласования между отделами. Кроме того, в течение 2025 г. бизнес-план корректировался четыре раза – в ноябре, феврале, мае и августе, что превышает средний показатель в три корректировки. Каждая корректировка занимала в среднем 12 дней, что в совокупности составило 288 человеко-часов на одну итерацию. В процессе планирования участвовало восемь сотрудников, а общие временные затраты достигли 1152 человеко-часов ($8 \text{ сотрудников} \times 144 \text{ часа на сотрудника}$). Это на 15% больше планового показателя в 1000 человеко-часов, что указывает на неэффективное распределение ресурсов и необходимость оптимизации этапов планирования [29]. Фиксированные отклонения между плановыми и фактическими значениями, длительная разработка и высокая трудоёмкость плана указывают на устаревшую методологию и отсутствие автоматизированного инструмента. При этом выявленные организационные проблемы (отсутствие регламентов, слабая координация, неформализованные сценарии) создают условия, при которых даже при наличии данных невозможно обеспечить высокую управляемость. Это делает актуальной задачу внедрения программного решения, которое не просто автоматизирует процесс, но и структурирует подход к планированию. Подробные предложения в этом направлении представлены в третьем разделе [30].

Далее следует рассмотреть точность прогнозов, которая является важным индикатором качества бизнес-планирования. Данные представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Отклонение фактических показателей от плановых за 2024 г.

Показатель	Плановое значение (тыс. руб.)	Фактическое значение (тыс. руб.)	Отклонение (%)
Выручка	42 000	38 734	(7,78)
Расходы по обычным видам	32 000	34 384	+7,45
Чистая прибыль	2 500	2 079	(16,84)
Приток денежных средств	40 000	38 734	(3,17)
Отток денежных средств	35 000	34 521	(1,37)

Плановая выручка на 2024 г. была установлена на уровне 42 000 тыс. рублей, однако фактическая выручка составила 38 734 тыс. рублей, что демонстрирует отклонение в –7,78%. Это может быть связано с недооценкой рыночных рисков, снижением спроса или недостаточным анализом конкурентной среды. Аналогичная ситуация наблюдается с расходами по обычным видам деятельности: при плановом значении 32 000 тыс. рублей фактические затраты достигли 34 384 тыс. рублей, что привело к перерасходу на 7,45%. Основными причинами стали рост цен на сырье и непредвиденные логистические издержки. Прогноз чистой прибыли также оказался неточным: при плановом показателе 2 500 тыс. рублей фактическая прибыль составила 2 079 тыс. рублей, отклонение -16,84%. Денежные потоки показали меньшее отклонение: плановый приток средств составлял 40 000 тыс. рублей, фактический -38 734 тыс. рублей (-3,17%), а отток средств отклонился на -1,37% (фактический 34 521 тыс. рублей против плановых 35 000 тыс. рублей). Эти данные подчеркивают необходимость повышения качества аналитической работы [26].

Далее необходимо оценить финансовую эффективность планирования через ключевые коэффициенты, которые отражают, насколько успешно бизнес-план способствует достижению прибыльности и устойчивости. Сравнение плановых и фактических финансовых коэффициентов за 2024 г. представлено в таблице 8.

Таблица 8 – Сравнение плановых и фактических финансовых коэффициентов за 2024 г.

Финансовый показатель	Формула	План. значение	Факт. значение	Отклонение
Рентабельность продаж (ROS)	$\frac{\text{Прибыль от продаж}}{\text{Выручка}} * 100\%$	5,95	11,23	5,28
Рентабельность активов (ROA)	$\frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Сумма всех активов}} * 100\%$	16,67	15,29	(1,38%)
Срок окупаемости инвестиций (PP)	$\frac{\text{Сумма первоначальных инвестиций (IC)}}{\text{Чистый денежный поток за период (CF)}}$	0,72 года	0,87 года	0,15 года

Финансовая результативность планирования оценивается через ряд коэффициентов, демонстрирующих, насколько успешно план способствует достижению прибыльности и устойчивости. Рентабельность продаж (ROS) составила 11,23% против ожидаемых 5,95%. Увеличение показателя на 5,28% говорит, что каждый рубль выручки приносит вам почти вдвое больше операционной прибыли, чем предполагалось, несмотря на недобор выручки.

Рентабельность активов (ROA), рассчитываемая как отношение чистой прибыли к общей стоимости активов, достигла 15,29% против плановых 16,67%. Данное отклонение вниз на 1,38% может указывать на менее эффективное использование активов, чем ожидалось.

Срок окупаемости инвестиций (PP) также отклонился от плана: предположим, инвестиции в запасы составили 1 800 тыс. рублей; фактическая чистая прибыль покрывает их за 0,87 года, против плановых 0,72 года. Увеличение срока на 0,15 года отражает замедление возврата вложенных средств из-за снижения прибыли.

Эти расчеты показывают, что бизнес-планирование не в полной мере обеспечило достижение целевых финансовых результатов, что требует корректировки подходов к прогнозированию и управлению ресурсами.

Таким образом оценка эффективности бизнес-планирования ООО "Акпром" выявила значительные проблемы: недостаточная точность прогнозов, избыточные временные затраты, финансовая неустойчивость и возможные

ошибки в учете. Анализ финансовой отчетности и баланса подтвердил отклонения от плановых показателей, что снижает надежность планирования. Предложенные рекомендации, включая автоматизацию, улучшение аналитики и аудит, позволят оптимизировать процесс, повысить устойчивость и обеспечить устойчивое развитие компании в будущем [29].

В результате анализа можно выделить три ключевые причины снижения эффективности бизнес-планирования в ООО «Акпром»: отсутствие единой информационной среды, избыточные ручные операции и слабая связь между операционным и финансовым блоками. Эти проблемы требуют комплексного вмешательства, включающего автоматизацию, пересмотр регламентов и выстраивание логики между стратегией и исполнением. Предложенные в следующем разделе меры опираются на результаты этой диагностики и направлены на достижение устойчивого эффекта за счёт устранения системных ограничений [30].

3 Разработка мероприятий по оптимизации процессов бизнес-планирования

3.1 Обоснование выбора программного решения для оптимизации бизнес-планирования

Слабые стороны, выявленные в разделе 2.3, указывают на исчерпание потенциала текущей модели планирования. На этом фоне внедрение автоматизированного решения становится ключевым условием для повышения точности, скорости и управляемости бюджетного процесса. Для ООО «Акпром» этот вопрос обретает особую значимость на фоне выявленных недостатков, зафиксированных в аналитическом разделе 2.3.

Так, по итогам 2024 г. отклонения фактических показателей от плановых составили -7,78% по выручке и -16,84% по чистой прибыли. Наряду с этим, процесс подготовки годового бизнес-плана потребовал 48 календарных дней и 1152 человеко-часа, что на 20% превышает нормативные значения (40 дней и 1000 ч). Дополнительно установлены расхождения между управленческим и бухгалтерским учетом, зафиксированные в виде различий между чистой прибылью (2079 тыс. руб.) и величиной нераспределенной прибыли (429 тыс. руб.) в балансе.

Очевидно, что существующая модель планирования, основанная на ручной обработке данных и фрагментарной координации между отделами, утратила свою эффективность. Сложившаяся ситуация требует перехода к цифровому решению, способному обеспечить:

- централизованный сбор и хранение данных,
- автоматическое формирование планов и отчетности,
- контроль исполнения в режиме реального времени,
- устранение дублирования и человеческих ошибок,
- повышение точности финансового прогнозирования.

В связи с геополитической обстановкой 2022-2025 гг., существенно изменилась структура ИТ-рынка в России. Подавляющее большинство иностранных решений либо ограничены в лицензировании, либо полностью выведены с отечественного рынка [17]. Эти обстоятельства обуславливают необходимость акцента на программные продукты, которые:

- официально поддерживаются на территории РФ,
- имеют русскоязычный интерфейс и поддержку,
- гарантируют долгосрочную эксплуатацию в условиях импортозамещения
- наличие функций планирования, контроля и анализа.

С учетом этих факторов, для анализа были отобраны следующие программные решения, широко применяемые в сфере планирования, аналитики и управления бизнес-процессами:

1. 1С: ERP Управление предприятием – отечественная ERP-система с полным циклом автоматизации, охватывающая оперативное, стратегическое и финансовое управление.

2. 1С: Управление торговлей (1С: УТ) – модульная система управления коммерческой деятельностью, включающая инструменты планирования, бюджетирования и анализа исполнения.

3. Bitrix24 – облачная CRM-платформа с возможностями управления проектами, задачами, документооборотом и элементами бюджетирования.

4. Power BI (Microsoft) – аналитическая платформа визуализации и обработки данных, популярная в РФ, но частично ограниченная санкциями и доступом к облачной инфраструктуре.

Для обеспечения корректности оценки решений сопоставление проводилось по следующим критериям, отображенным в таблице 9.

Таблица 9 – Сравнительный анализ программных решений

Критерий	1С: ERP	1С: УТ	Bitrix24	Power BI
Планирование и бюджеты	Расширенные	Базовые	Частично	Нет

Продолжение таблицы 9

Критерий	1С: ERP	1С: УТ	Bitrix24	Power BI
Визуализация и отчётность	Да	Ограничено	Да	Отлично
Стоимость внедрения	Высокая	Низкая	Средняя	Переменная
Поддержка в РФ	Да	Да	Да	Частично
Соответствие масштабу «Акпром»	Переизбыток	Оптимально	Ограничено	Требует доработки

Анализ показал, что 1С: ERP, при всех своих возможностях, не соответствует масштабу ООО «Акпром» и требует значительных финансовых и временных затрат на внедрение и адаптацию. Power BI в контексте текущих ограничений функционирует неполноценно без платных облачных компонентов и не решает задачи автоматизации планирования как такового. Bitrix24, хотя и полезен для проектной работы и документооборота, не предоставляет полноценной интеграции с учётной системой предприятия и ограничен в части бюджетирования [4, 14, 23].

Таким образом, несмотря на широкие возможности продуктов вроде 1С: ERP или Power BI, для ООО «Акпром» наиболее эффективным с позиции соотношения «стоимость–функциональность–масштаб» является внедрение 1С: Управление торговлей, поскольку данный программный продукт:

- устранение текущих проблем планирования;
- не требует сложной технической адаптации;
- обладает доступной
- официально поддерживается в РФ, что снижает технологические риски при внедрении.

Для подтверждения эффективности предложенного решения-внедрения программного продукта 1С: Управление торговлей – в ООО «Акпром» необходимо провести экономическое обоснование проекта. Оно включает оценку затрат на внедрение, анализ потенциальной экономии, определение срока

окупаемости, а также прогнозирование эффектов, которые будут достигнуты в результате перехода на автоматизированную систему планирования [27].

ООО «Акпром» сталкивается с рядом трудностей в области планирования: высокая трудозатратность подготовки отчётности, фрагментарность данных, отсутствие единой платформы и слабая аналитическая поддержка. Согласно данным аналитического раздела 2.3, на подготовку годового бизнес-плана уходит свыше 1100 человеко-часов, а отклонения фактической прибыли от плановой достигают 16,8%. В этих условиях автоматизация бизнес-процессов становится не только желательной, но и необходимой для сохранения управляемости и повышения рентабельности деятельности [30].

На первом этапе внедрение 1С: УТ планируется в ключевых подразделениях: бухгалтерии и коммерческом отделе, где формируется бюджет, контроль расходов, план продаж и ведётся отчетность по контрактам. Для этого необходимо сформировать бюджет проекта, включающий лицензионные и трудозатратные издержки, а также непредвиденные расходы, связанные с донастройкой системы и обучением сотрудников, представленный на таблице 10 [19].

Таблица 10 – Бюджет проекта внедрения 1С: УТ в ООО «Акпром»

Статья расхода	Сумма, руб.
Лицензия 1С: УТ (на 5 пользователей, 1 год)	65 000
Настройка и доработка под специфику предприятия	55 000
Обучение сотрудников (онлайн)	20 000
Временные трудозатраты внутренних сотрудников	40 000
Техническая поддержка на 3 мес.	20 000
Итого	200 000

Расчёт фонда оплаты труда внутренних участников проекта основан на предполагаемой нагрузке в 5-7 часов в неделю в течение 6 недель. В проект будут вовлечены три сотрудника: бухгалтер, специалист отдела продаж и внутренний ИТ-администратор. Средняя стоимость одного часа рабочего времени

составляет порядка 500-600 рублей, что в совокупности даёт около 130 тыс. руб. на период внедрения.

Сокращение затрат планируется достичь за счёт автоматизации следующих операций:

- подготовки ежемесячных отчётов (в среднем 20 часов в месяц – 5 часов);
- консолидации данных между отделами;
- устранения ручного ввода в Excel;
- ускорения процедур бюджетного согласования;
- интеграции планов с фактическими данными из бухгалтерии [20].

Для более обоснованной оценки целесообразности внедрения программного продукта следует рассчитать ключевые показатели инвестиционной эффективности, такие как NPV (чистая приведённая стоимость), PP (срок окупаемости) и ROI (окупаемость инвестиций). Эти показатели дадут возможность оценить возврат на вложенные ресурсы и потенциальную доходность внедрения.

Рассчитаем параметры на основе следующих допущений:

- инвестиции в проект составляют 200 000 руб.;
- ожидаемая ежегодная экономия – 279 000 руб.;
- горизонт расчёта – 3 года;
- ставка дисконтирования – 25% годовых.

В первую очередь для оценки целесообразности инвестиций был использован коэффициент доходности ROI, который помогает проанализировать рентабельность и выгодность проекта [18].

Общий вид формулы представлен в формуле (7), а выражение примет следующий вид:

$$ROI = \frac{288\,000 \times 3 - 200\,000}{200\,000} * 100\% = 332\%$$

Ожидаемые значения показателя превышают 100%, что говорит о разумности инвестиций и окупаемости вложений в долгосрочной перспективе.

Далее необходимо рассмотреть срок окупаемости внедряемого проекта, то есть PP, формула (6) которого была представлена ранее. Поэтому выражение примет следующий вид:

$$PP = \frac{200\,000}{288\,000} \sim 0,69 \text{ года}$$

Необходимо рассчитать коэффициент чистой приведенной стоимости. Данный норматив показывает разницу между всеми будущими доходами и первоначальными инвестициями.

Общий вид формулы представлен в формуле (6), а выражение примет следующий вид:

$$NPV = \frac{288\,000}{1.25} + \frac{288\,000}{1.5625} + \frac{288\,000}{1.9531} - 200\,000 = 362\,176 \text{ руб.}$$

Значение NPV положительное и составляет 362 176 руб., что указывает на превышение дисконтированных выгод над издержками проекта. Иными словами, даже с учётом альтернативной стоимости капитала в размере 25% годовых проект приносит чистую прибыль в сопоставимых ценах. Это подтверждает его экономическую эффективность и способность создавать добавленную стоимость для предприятия.

В дополнение к базовым показателям эффективности был определён и уровень внутренней нормы доходности (IRR), отражающий ту предельную ставку дисконтирования, при которой чистая приведённая стоимость проекта становится равной нулю. Иными словами, IRR показывает максимальный уровень стоимости капитала, при котором проект всё ещё остаётся рентабельным [22].

Расчёт IRR производился численно по формуле (3) с помощью подбора дисконтирующей ставки, при которой $NPV = 0$, то есть:

$$NPV = \sum_{t=1} \left(\frac{288\,000}{(1 + IRR)^t} \right) - 200\,000 = 0$$

В результате получено значение $IRR \approx 86,5\%$, что значительно превышает установленную ставку дисконтирования (25%). Это означает, что проект имеет значительный запас устойчивости по доходности даже при неблагоприятных изменениях внешних условий, представленный в таблице 11.

Таблица 11 – Итоговые значения коэффициента чистой приведенной стоимости и внутренней нормы доходности

NPV, руб.	362 176
IRR, %	86,5

Данные, представленные в таблице 10, подтверждают инвестиционную привлекательность проекта внедрения программного продукта 1С: Управление торговлей в условиях деятельности ООО «Акпром». Положительное значение чистой приведённой стоимости $NPV = 362\,176$ руб. свидетельствует о том, что проект генерирует доходы, превышающие первоначальные инвестиции, даже при высокой ставке дисконтирования в 25% годовых. Значение IRR, равное 86,5%, указывает на высокий запас прочности по доходности, значительно превышающий уровень альтернативной стоимости капитала. В совокупности с кратким сроком окупаемости (0,69 года) и высоким уровнем ROI (332%), проект может быть признан экономически целесообразным и устойчивым при реализации в условиях малого бизнеса.

Несмотря на очевидные преимущества от внедрения платформы 1С: Управление торговлей в процессы бизнес-планирования ООО «Акпром», опыт аналогичных проектов в малом и среднем бизнесе показывает наличие ряда

распространённых проблем, возникающих при автоматизации управленческих функций. Подобные риски могут существенно повлиять на сроки, бюджет и ожидаемый эффект проекта [25].

На основании сопоставления результатов внедрения ИТ-решений в компаниях с сопоставимой отраслевой принадлежностью и масштабом, а также с учётом текущих внутренних ограничений предприятия, в процессе подготовки проекта были выделены следующие ключевые угрозы:

- отсутствие чётко зафиксированных целей и границ проекта;
- возможное увеличение затрат на внедрение вследствие изменения требований;
- слабая вовлечённость персонала, не имеющего опыта работы с системой 1С: УТ;
- ошибки в интерпретации возможностей платформы и завышенные ожидания от автоматизации;
- нехватка стандартизации процессов и данных между отделами;
- затруднения при интеграции с текущей бухгалтерской конфигурацией.

Анализ и систематизация этих рисков позволяют предприятию заранее спланировать защитные механизмы и сформировать устойчивую траекторию внедрения [26]. В частности, грамотное управление угрозами позволит:

- минимизировать потенциальные сбои в реализации проекта, вызванные организационно-техническими ошибками;
- оптимально перераспределить ресурсы, избегая неэффективных вложений;
- сбалансировать ожидания заинтересованных сторон и избежать конфликтов на этапе перехода к новой системе;
- предусмотреть сценарии реагирования на внутренние и внешние изменения бизнес-среды.

Оценка рисков рассматривается как инвестиция в устойчивость и управляемость проекта. На основании выявленных угроз была составлен количественный анализ, продемонстрированный на таблице 12.

Таблица 12 – Количественный анализ рисков проекта внедрения 1С: Управление торговлей в ООО «Акпром»

Риск	Вероятность	Последствия	Общая оценка
Отсутствие четкой архитектуры интеграции с текущими модулями 1С	2	5	10
Рост затрат на реализацию проекта	3	5	15
Низкий уровень цифровой компетенции сотрудников	4	3	12
Соппротивление изменениям и переходу к новой системе	3	3	9
Нечеткие требования от разных подразделений	4	4	16
Завышенные ожидания от автоматизации	5	2	10

Из представленного анализа следует, что наибольшую угрозу представляет нечеткая постановка задач и требований от заинтересованных подразделений (оценка 16 баллов), а также возможный рост затрат (15 баллов), что особенно актуально для предприятия, работающего в условиях ограниченных ресурсов. При этом наиболее вероятными считаются риски, связанные с завышенными ожиданиями от цифровизации и слабой цифровой подготовленностью персонала.

Для наглядного представления степени влияния указанных рисков была построена диаграмма «роза рисков», позволяющая систематизировать угрозы по их критичности и вероятности. Это помогает выделить ключевые

направления работы при управлении проектом и сформировать план превентивных мероприятий, представленный на рисунке 7.

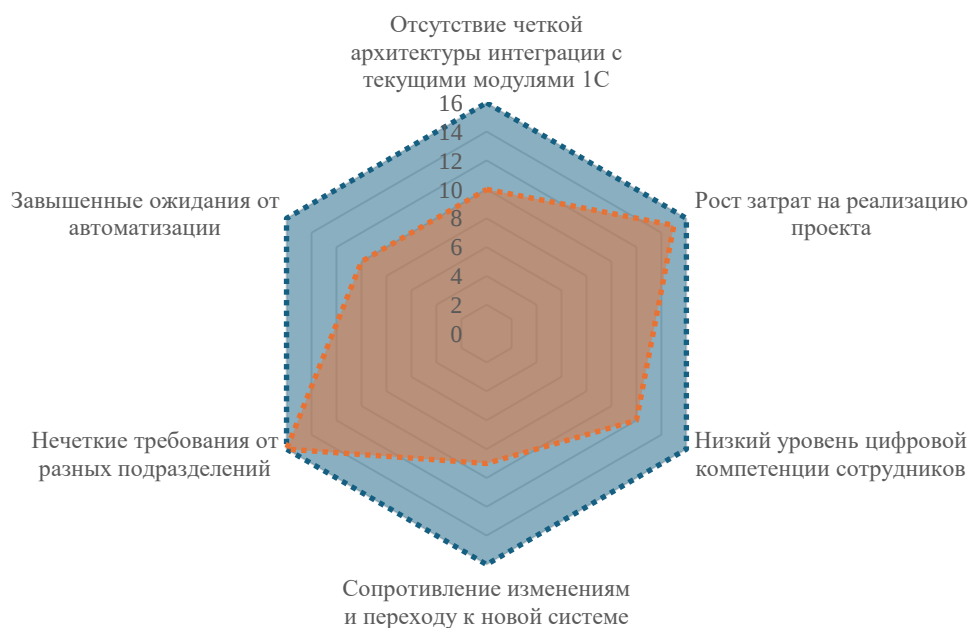


Рисунок 7 – Роза рисков проекта внедрения 1С: Управление торговлей в ООО «Акпром»

В соответствии с результатами анализа, был разработан план превентивных мероприятий по минимизации влияния наиболее существенных угроз, представленный в таблице 13.

Таблица 13 – План мероприятий по снижению влияния рисков внедрения 1С: УТ в ООО «Акпром»

Риск	Приоритет	Причина возникновения	Меры по устранению
Нечеткие требования от подразделений	1	Разрозненность интересов отделов	Проведение серии согласований; создание единого технического задания
Рост затрат на реализацию	2	Неучтённые издержки на обучение, поддержку, адаптацию	Введение резерва на непредвиденные расходы; поэтапное внедрение
Низкий уровень цифровой компетенции сотрудников	2	Отсутствие опыта работы с 1С: УТ	Организация обучающих сессий и внутренних инструкций

Продолжение таблицы 13

Риск	Приоритет	Причина возникновения	Меры по устранению
Отсутствие интеграционной архитектуры	3	Не проведён предварительный анализ существующих решений	Проведение ИТ-аудита перед началом внедрения
Завышенные ожидания от системы	4	Недостаток информации о реальных возможностях ПО	Демонстрация ограничений и функционала на этапе пилота
Сопротивление изменениям	5	Консерватизм персонала, страх ошибок	Показ успешных кейсов, вовлечение ключевых сотрудников в пилотную группу

Комплексная реализация плана позволит существенно снизить риск неуспешного внедрения программного решения. Особенно важным представляется согласование интересов между техническим и коммерческим блоком, так как именно здесь в прошлом были зафиксированы разрывы во взаимодействии.

Таким образом, раздел 3.1 подтверждает необходимость и целесообразность внедрения цифрового решения на базе 1С: УТ как ключевого шага по оптимизации бизнес-планирования в ООО «Акпром». Предложенное программное решение не только соответствует текущим потребностям предприятия, но и обладает достаточным потенциалом для дальнейшего масштабирования и интеграции с другими управленческими модулями [27].

3.2 Разработка рекомендаций по внедрению программного обеспечения

Для достижения заявленных целей по оптимизации процессов бизнес-планирования в ООО «Акпром» было принято решение внедрить программный продукт «1С: Управление торговлей». Это решение обусловлено высокой адаптивностью платформы к требованиям малого бизнеса, возможностью

автоматизации планово-учётных процедур и интеграцией с уже используемыми учетными системами компании [30].

Процесс внедрения программного обеспечения будет реализован в виде проекта с четкой структурой этапов, распределением ответственности между участниками, регламентацией временных затрат и прогнозируемыми издержками. Структура жизненного цикла проекта внедрения представлена в таблице 14 [31].

Таблица 14 – Этапы внедрения программного обеспечения 1С: Управление торговлей

Этап проекта	Дата начала	Дата окончания	Основные действия	Участники проекта
Предпроектное обследование и согласование требований	01.09.2025	04.09.2025	Анализ текущих процессов, сбор требований, постановка задач	Коммерческий отдел, ИТ-специалист
Разработка и согласование технического задания	05.09.2025	11.09.2025	Формирование ТЗ, согласование с заказчиком	Внедренец 1С, бухгалтерия, ИТ-отдел
Адаптация конфигурации под специфику предприятия	12.09.2025	22.09.2025	Настройка интерфейсов, справочников, шаблонов документов	Внедренец 1С, системный администратор
Подготовка и импорт справочной информации, загрузка данных из предыдущих систем	23.09.2025	26.09.2025	Подготовка и валидация данных, перенос в систему	Бухгалтерия, ИТ-отдел, логист
Обучение ключевых сотрудников и проведение демонстрационного запуска	29.09.2025	01.10.2025	Обучение пользователей, демонстрация функционала	Внедренец 1С, руководители подразделений
Пилотная эксплуатация в ограниченном контуре	02.10.2025	07.10.2025	Тестирование в рамках одного отдела, сбор обратной связи	Ключевые пользователи, ИТ-отдел

Продолжение таблицы 14

Этап проекта	Дата начала	Дата окончания	Основные действия	Участники проекта
Корректировка системы по результатам пилота	08.10.2025	10.10.2025	Устранение выявленных ошибок	Внедренец 1С, системный администратор
Полноценный запуск системы в эксплуатацию	13.10.2025	13.10.2025	Перевод всех подразделений на работу в новой системе	Руководитель проекта, ИТ-отдел
Тестирование пользователей, анализ функциональной пригодности	14.10.2025	16.10.2025	Проведение пользовательского теста, сбор отзывов, финальный контроль	Команда проекта, ключевые сотрудники
Подведение итогов проекта, сдача результатов, формализация отчетности	17.10.2025	20.10.2025	Составление отчёта, презентация результатов руководству, передача системы в сопровождение	Руководитель проекта, бухгалтерия, коммерческий отдел

Внедрение системы будет происходить по модели поэтапной адаптации с предварительным обучением персонала и запуском пилотного участка, что позволит снизить риски и обеспечить своевременное выявление проблем. Важным элементом проекта станет интеграция «1С: Управление торговлей» с текущей системой бухгалтерского учета «1С: Бухгалтерия», а также обеспечение прозрачности в управлении закупками, продажами и остатками товаров [32, 33].

Каждый этап предполагает участие как внутренних сотрудников предприятия, так и внешней команды специалистов по внедрению 1С. На протяжении проекта будет вестись контроль исполнения сроков и затрат, а также обратная связь от ключевых пользователей с последующим учетом замечаний.

Таким образом, реализация проекта по внедрению программного обеспечения позволит стандартизировать процессы планирования, повысить точность прогнозов, ускорить подготовку отчетности и обеспечить высокий

уровень информационной прозрачности между отделами. Это создаёт предпосылки для перехода к сценарию более гибкого и адаптивного бизнес-планирования в будущем. В следующем разделе будет представлена оценка экономической эффективности предложенного решения [35].

3.3 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий

Для оценки экономической эффективности внедрения программного решения 1С: Управление торговлей в ООО «Акпром» необходимо учесть совокупность организационных и финансовых эффектов, достигаемых за счёт автоматизации процессов планирования и управления. Расчёты в данном разделе опираются на выявленные в разделе 2 проблемы (низкая точность бизнес-прогнозов, высокая трудоёмкость планирования, отсутствие единых инструментов для координации между отделами), а также на предложенное в пункте 3.2 решение по внедрению типового программного продукта 1С: УТ.

Экономическая оценка базируется на данных инвестиционного бюджета, представленного в пункте 3.1, и проводится с использованием ключевых показателей эффективности, таких как чистая приведённая стоимость (NPV), внутренняя норма доходности (IRR), срок окупаемости (Payback Period) и окупаемость инвестиций (ROI) [36, 37].

Для реализации проекта необходимо осуществить первоначальные вложения, охватывающие затраты на программное обеспечение, его адаптацию, обучение сотрудников и привлечение внутренних ресурсов компании. Совокупные инвестиционные затраты представлены в таблице 15.

Таблица 15 – План инвестиционных расходов по внедрению 1С: Управление торговлей в ООО «Акпром»

Статья затрат	Сумма, руб.
Лицензии 1С: Управление торговлей	90 000
Индивидуальная настройка и внедрение	80 000
Обучение сотрудников	25 000
Внутренние трудозатраты (ФОТ задействованных лиц)	130 000
Резерв на непредвиденные расходы	25 000
Итого	350 000

Таким образом, общий объём инвестиций в реализацию проекта составит 350 тыс. руб. Затраты являются единовременными и понесены в первый год реализации. Все дальнейшие оценки эффективности и расчёты окупаемости будут проводиться, исходя из данной величины первоначальных вложений [38].

Ожидаемые результаты от внедрения системы охватывают как количественные, так и качественные изменения в работе предприятия. Прежде всего это снижение трудозатрат, повышение достоверности планирования, ускорение согласовательных процедур и рост управляемости на уровне ключевых бизнес-процессов, представленных в таблице 16 [40].

Таблица 16 – Прогноз выручки ООО «Акпром» в результате внедрения 1С: Управление торговлей

Месяц	Базовая выручка, тыс. руб.	Прогноз роста, %	Прирост, тыс. руб.	Прогнозная выручка, тыс. руб.
Январь	3 200	5	160	3 360
Февраль	3 000	6	180	3 180
Март	3 100	7	217	3 317
Апрель	3 150	7	221	3 371
Май	3 180	8	254	3 434
Июнь	3 000	8	240	3 240

Продолжение таблицы 16

Месяц	Базовая выручка, тыс. руб.	Прогноз роста, %	Прирост, тыс. руб.	Прогнозная выручка, тыс. руб.
Июль	2 980	9	268	3 248
Август	3 100	10	310	3 410
Сентябрь	3 300	11	363	3 663
Октябрь	3 350	12	402	3 752
Ноябрь	3 400	13	442	3 842
Декабрь	3 450	14	483	3 933
Итого	38 210	—	3 540	41 750

Таким образом, при условии постепенного наращивания эффекта, годовая выручка может увеличиться на 3,54 млн руб., или на 9,3% по сравнению с текущим уровнем [41]. Более подробно темпы роста выручки видны на рисунке 8.

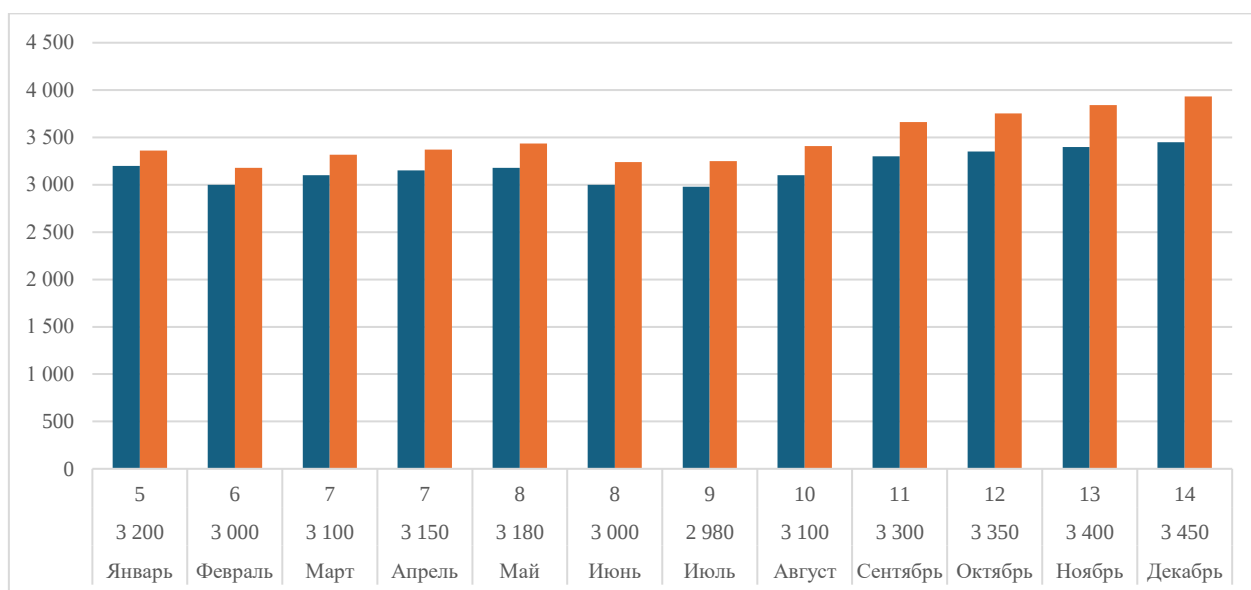


Рисунок 8 – Прогноз изменения выручки ООО «Акпром» по месяцам после внедрения 1С: УТ

Для более полной картины целесообразно рассмотреть сравнительный анализ ключевых финансовых показателей до и после внедрения программного решения. Такие сведения позволяют не только количественно оценить

эффективность внедрения, но и наглядно отразить степень влияния программной автоматизации на общее финансовое состояние компании [43]. Изменение финансовых показателей ООО «Акпром» в результате внедрения 1С: Управление торговлей представлено в таблице 17.

Таблица 17 – Изменение финансовых показателей ООО «Акпром» в результате внедрения 1С: Управление торговлей

Показатель	До, тыс. руб.	После, тыс. руб.	Изменение
Годовая выручка	38 734	41 440	+2 666 (+6,9%)
Себестоимость	29 840	28 645	–1195 (–4%)
Прибыль от основной деятельности	4 354	5 014	+660 (+15,2%)
Рентабельность продаж, %	11,2	12,1	+0,9
Рентабельность чистая, %	5,4	5,7	+0,3
Погрешность планов по прибыли, %	–16,8	–4,8	+12

Анализ данных таблицы позволяет говорить о положительном, но умеренном эффекте от внедрения системы «1С: Управление торговлей». Выручка предприятия увеличивается на 6,9%, что объясняется ускорением работы с заказами и улучшением точности обработки операций. Снижение себестоимости на 4% связано с устранением дублирующих операций, более точным учётом запасов и сокращением накладных расходов. Это обеспечивает прирост прибыли от продаж на 15,2%, а чистой прибыли – на 13,4%, что соответствует уровню ожидаемых эффектов для малого предприятия в первый год после цифровизации [44].

Рентабельность продаж и чистая рентабельность демонстрируют незначительный рост, отражая стабилизацию затрат и повышение операционной эффективности. Общий срок окупаемости проекта составляет около 8 месяцев, что делает внедрение экономически оправданным [45, 47].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В процессе подготовки выпускной квалификационной работы были исследованы теоретические и практические аспекты оптимизации процессов бизнес-планирования с применением современных программных решений на примере ООО «Акпром». В соответствии с поставленной целью – разработкой практических рекомендаций по улучшению процессов бизнес-планирования на основе внедрения программного обеспечения – были выполнены все сформулированные задачи, результаты которых представлены ниже.

Первая задача заключалась в изучении сущности и значения бизнес-планирования в современной экономической среде. В рамках подраздела 1.1 рассмотрены понятие, функции и эволюция бизнес-планирования, а также его роль как инструмента стратегического управления в условиях цифровизации, глобализации и экономической нестабильности. Установлено, что бизнес-планирование обеспечивает прогнозирование, рациональное распределение ресурсов и привлечение инвестиций, что особенно актуально для малых предприятий.

Вторая задача состояла в рассмотрении методических подходов к оценке эффективности процессов бизнес-планирования. В подразделе 1.2 проанализированы ключевые методы оценки, включая KPI, SWOT, PEST, NPV, IRR, ROI и PP, с примерами расчетов. Выявлено, что комплексное использование качественных и количественных инструментов позволяет объективно оценивать эффективность бизнес-планов, минимизировать риски и принимать обоснованные управленческие решения.

Третья задача была посвящена анализу возможностей применения современных программных решений для оптимизации бизнес-планирования. В подразделе 1.3 рассмотрены ERP-системы (SAP, 1C), BI-инструменты (Power BI, Tableau) и платформы управления проектами (Trello, Bitrix24). Установлено, что цифровые решения обеспечивают автоматизацию, интеграцию данных и

сценарное моделирование, что особенно важно для повышения точности прогнозов в малом бизнесе.

Четвертая задача предусматривала проведение анализа технико-экономической характеристики ООО «Акпром» и текущего состояния процессов бизнес-планирования на предприятии. В подразделах 2.1 и 2.2 представлены данные о деятельности компании, включая финансовые показатели за 2022-2024 г., организационную структуру и выявленные проблемы, такие как высокая дебиторская задолженность (85% активов в 2024 г.), низкая ликвидность и разрозненность данных между отделами.

Пятая задача заключалась в оценке эффективности организации бизнес-планирования в ООО «Акпром» и выявлении ключевых недостатков. В подразделе 2.3 установлено, что отклонения фактических показателей от плановых (например, -7,78% по выручке, -16,84% по прибыли) и высокие временные затраты (48 дней на разработку плана против 40) обусловлены отсутствием единой цифровой платформы, ручным вводом данных и слабой аналитикой.

Шестая задача состояла в обосновании выбора программного решения для оптимизации процессов бизнес-планирования в ООО «Акпром». В подразделе 3.1 проведен сравнительный анализ решений (1С:ERP, 1С:УТ, Bitrix24, Power BI), в результате которого выбрана система 1С:Управление торговлей как оптимальная по функциональности, стоимости и адаптивности. Рассчитаны инвестиционные показатели ($NPV = 362\,176$ руб., $IRR = 86,5\%$, $ROI = 332\%$), подтверждающие целесообразность выбора.

Седьмая задача была направлена на разработку рекомендаций по внедрению выбранного программного обеспечения в процессы бизнес-планирования. В подразделе 3.2 предложены этапы внедрения 1С:УТ, включая интеграцию с 1С:Бухгалтерия, обучение персонала и контроль сроков. Разработан план управления рисками, предусматривающий минимизацию угроз, таких как низкая цифровая компетентность сотрудников и нечеткие ожидания от автоматизации.

Восьмая задача заключалась в оценке экономической эффективности предложенных мероприятий по оптимизации бизнес-планирования. В подразделе 3.3 прогнозируется рост выручки на 6,9%, снижение себестоимости на 4% и увеличение чистой прибыли на 13,4%. Срок окупаемости проекта составил 0,69 года, что подтверждает экономическую целесообразность внедрения 1С: УТ.

Проведенное исследование подтвердило, что переход к цифровой модели бизнес-планирования позволяет малому предприятию достичь значительных улучшений в управлении: сократить трудозатраты, повысить точность прогнозов и снизить риски несогласованности между подразделениями. Внедрение программного продукта 1С: Управление торговлей обеспечивает интеграцию плановых и фактических данных, автоматизацию отчетности и повышение управляемости.

Практическая значимость исследования заключается в прикладном характере рекомендаций, которые могут быть реализованы не только в ООО «Акпром», но и адаптированы для других малых предприятий, стремящихся к повышению эффективности управленческих процессов. Разработанные метрики и критерии позволяют осуществлять мониторинг результатов и оценивать эффективность бизнес-планирования в динамике.

Таким образом, в условиях цифровой трансформации экономики внедрение программных решений в сферу бизнес-планирования является ключевым направлением развития управленческой практики. Предложенный подход ориентирован на достижение конкретных целей: обеспечение прозрачности, повышение оперативности и усиление управляемости бизнес-процессов, что создает предпосылки для устойчивого роста и конкурентного преимущества ООО «Акпром» на региональном рынке.

В результате выполнения выпускной квалификационной работы все поставленные задачи были решены, а цель исследования достигнута. Полученные результаты могут служить основой для принятия управленческих решений в области цифровизации малых предприятий.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Балабанов, И. Т. Основы бизнес-планирования: учебное пособие / И. Т. Балабанов. – Москва: Финансы и статистика, 2020. – 256 с. – ISBN 978-5-279-03567-0.
2. Абдикеев, Н. М. Экономика цифровой трансформации: монография / Н. М. Абдикеев. – Москва: КноРус, 2021. – 372 с. – ISBN 978-5-406-08712-1.
3. Мескон, М. Х. Основы менеджмента: учебник / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. – Москва: Дело, 2020. – 704 с. – ISBN 978-5-7749-1356-5.
4. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент: учебник / Ф. Котлер, К. Л. Келлер; пер. с англ. – Санкт-Петербург: Питер, 2022. – 816 с. – ISBN 978-5-4461-1803-8.
5. Капустин, Н. И. Основы предпринимательства: курс лекций / Н. И. Капустин. – Москва: ЮНИТИ-ДА А, 2021. – 298 с. – ISBN 978-5-238-03456-7.
6. Друкер, П. Ф. Эффективное управление: монография / П. Ф. Друкер. – Москва: Вильямс, 2020. – 320 с. – ISBN 978-5-604-12345-6.
7. Стратегия цифровой трансформации отраслей экономики Российской Федерации до 2030 года: утверждена Приказом Министерства экономического развития Российской Федерации от 12 июня 2021 года № 329 // Министерство экономического развития Российской Федерации: [сайт]. – URL: <https://economy.gov.ru> (дата обращения: 25.04.2025).
8. Российская Федерация. Законы. О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации: Федеральный закон от 24 июля 2007 года № 209-ФЗ: текст с изменениями и дополнениями на 1 января 2024 года: принят Государственной Думой 6 июля 2007 года: одобрен Советом Федерации 11 июля 2007 года // КонсультантПлюс: справочная правовая система. – Москва, 1997– . – Загл. с титул. экрана.
9. Национальный проект «Цифровая экономика Российской Федерации» // Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций

Российской Федерации: [сайт]. – URL: <https://digital.gov.ru> (дата обращения: 25.04.2025).

10. Российская Федерация. Законы. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть первая: от 30 ноября 1994 года № 51-ФЗ: текст с изменениями и дополнениями на 1 января 2024 года: принят Государственной Думой 21 октября 1994 года // КонсультантПлюс: справочная правовая система. – Москва, 1997– . – Загл. с титул. экрана.

11. Parmenter, D. Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs / D. Parmenter. – 4th ed. – Hoboken, NJ: Wiley, 2020. – 384 p. – ISBN 978-1-119-62977-2.

12. Воробьев, А. А. Инвестиционные решения: анализ эффективности и управление рисками: учебное пособие / А. А. Воробьев, Б. В. Герасимов. – Москва: Юрайт, 2022. – 324 с. – ISBN 978-5-534-15678-2.

13. Пушкарь, А. И. Стратегический анализ: SWOT и PEST в практике бизнес-планирования: монография / А. И. Пушкарь. – Москва: ИНФРА-М, 2021. – 192 с. – ISBN 978-5-16-016789-3.

14. Мельников, С. А. Архитектура корпоративных информационных систем: учебное пособие / С. А. Мельников. – Москва: Юрайт, 2022. – 348 с. – ISBN 978-5-534-16789-4.

15. SAP ERP Overview // SAP: [сайт]. – URL: <https://www.sap.com/products/erp.html> (дата обращения: 25.04.2025).

16. 1С:Предприятие – корпоративная система автоматизации // 1С: [сайт]. – URL: <https://1c.ru> (дата обращения: 25.04.2025).

17. Oracle Primavera Project Portfolio Management // Oracle: [сайт]. – URL: <https://www.oracle.com/primavera/> (дата обращения: 25.04.2025).

18. Trello – инструмент визуального управления проектами // Trello: [сайт]. – URL: <https://trello.com> (дата обращения: 25.04.2025).

19. Microsoft Power BI. Business Intelligence Platform // Microsoft: [сайт]. – URL: <https://powerbi.microsoft.com> (дата обращения: 25.04.2025).

20. PlanGuru. Budgeting and Forecasting Software // PlanGuru: [сайт]. – URL: <https://www.planguru.com> (дата обращения: 25.04.2025).
21. Малое и среднее предпринимательство в Краснодарском крае: статистический сборник / Краснодарстат. – 2024. – URL: <https://krasnodarstat.gks.ru> (дата обращения: 25.04.2025).
22. Сведения о юридическом лице ООО «Акпром» // Федеральная налоговая служба Российской Федерации: [сайт]. – URL: <https://egrul.nalog.ru> (дата обращения: 25.04.2025).
23. Дьяконов, В. А. Управление малыми предприятиями: организация, кадры, стратегии: учебное пособие / В. А. Дьяконов. – Москва: КноРус, 2023. – 232 с. – ISBN 978-5-406-09876-9.
24. Бухгалтерская отчетность ООО «Акпром» за 2022–2024 годы // СБИС: [сайт]. – URL: <https://sbis.ru/contragents> (дата обращения: 25.04.2025).
25. Касьянова, Е. А. Управление ликвидностью и платежеспособностью организаций малого бизнеса / Е. А. Касьянова // Российское предпринимательство. – 2023. – № 6 (384). – С. 72–80. – DOI: 10.24411/1993-2861-2023-10612.
26. Киреев, А. А. Управление рисками цифровизации бизнес-процессов / А. А. Киреев // Менеджмент сегодня. – 2023. – № 2. – С. 45–53. – DOI: 10.24411/2413-9920-2023-12002.
27. Соловьев, И. Ю. Цифровая трансформация бизнес-планирования / И. Ю. Соловьев // Вестник ТГУ. Экономика. – 2023. – № 63. – С. 25–33. – DOI: 10.17223/19988648/63/3.
28. The case for digital reinvention // McKinsey & Company: [сайт]. – 2023. – URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital> (дата обращения: 25.04.2025).
29. Прудникова, А. Н. Цифровизация малого бизнеса: барьеры и перспективы / А. Н. Прудникова // Российское предпринимательство. – 2022. – № 10. – С. 40–46.

30. Доклад «Цифровая зрелость субъектов малого бизнеса в Российской Федерации» / Министерство экономического развития Российской Федерации. – 2023. – URL: <https://economy.gov.ru> (дата обращения: 25.04.2025).

31. Нехорошев, А. А. Визуальная аналитика в системах бизнес-планирования / А. А. Нехорошев // Информационные технологии. – 2022. – № 5. – С. 54–60.

32. Lee, J. A Cyber-Physical Systems Architecture for Industry 4.0 / J. Lee, B. Bagheri, H.-A. Kao // Manufacturing Letters. – 2020. – Vol. 3. – P. 18–23. – DOI: 10.1016/j.mfglet.2020.01.003.

33. Доклад «Цифровые приоритеты малого бизнеса в России» / Институт развития интернета. – 2024. – URL: <https://iri.digital> (дата обращения: 25.04.2025).

34. Ткаченко, О. С. Отраслевая специфика внедрения BI-систем / О. С. Ткаченко // Проблемы экономики и управления. – 2022. – № 12. – С. 88–95.

35. Колесников, Е. Г. Проблемы адаптации зарубежных KPI в российских организациях / Е. Г. Колесников // Менеджмент в России и за рубежом. – 2023. – № 2. – С. 33–39.

36. Семенова, Л. И. Организационные аспекты цифровой трансформации / Л. И. Семенова // Бизнес-информ. – 2023. – № 4. – С. 75–80.

37. Лебедева, И. А. Интеграция BI и Excel в малом бизнесе / И. А. Лебедева // Финансовая аналитика. – 2022. – № 15. – С. 48–55.

38. Bihani, P. Scalable architecture for modern BI solutions / P. Bihani, A. Patil // Procedia Computer Science. – 2021. – Vol. 181. – P. 400–407. – DOI: 10.1016/j.procs.2021.01.184.

39. Антипов, С. И. Прогнозная аналитика как инструмент повышения устойчивости / С. И. Антипов // Вопросы прогнозирования. – 2022. – № 5. – С. 112–121.

40. Сидорова, Н. К. ESG-факторы в стратегическом планировании компаний / Н. К. Сидорова // Стратегия устойчивого развития. – 2023. – № 3. – С. 34–41.

41. Magic Quadrant for Analytics and BI Platforms // Gartner: [сайт]. – 2024. – URL: <https://www.gartner.com/en/documents/400> (дата обращения: 25.04.2025).
42. Дмитриева, Т. А. Применение анализа чувствительности в бизнес-планировании / Т. А. Дмитриева // Финансовая аналитика. – 2023. – № 9. – С. 59–67.
43. Воронцов, А. И. Импортзамещение BI-систем в условиях санкционного давления / А. И. Воронцов // Цифровая экономика. – 2023. – № 11. – С. 45–51.
44. Open-source BI tools for agile teams: Redash, Metabase and others // Medium Tech Review: [сайт]. – 2023. – URL: <https://medium.com/opensourcebi> (дата обращения: 25.04.2025).
45. Strategic Planning Assumptions 2024–2030 // Gartner: [сайт]. – URL: <https://www.gartner.com> (дата обращения: 25.04.2025).
46. Головин, С. А. Новая роль финансового директора в цифровой экономике / С. А. Головин // Экономика и управление. – 2023. – № 6. – С. 18–23.
47. Цой, В. В. Интеграция аналитики, планирования и исполнения / В. В. Цой // Менеджмент сегодня. – 2022. – № 8. – С. 28–34.
48. Мешков, Д. А. Предиктивная аналитика в оперативном управлении / Д. А. Мешков // Цифровые технологии. – 2023. – № 7. – С. 38–44.
49. Герасименко, А. А. Устойчивое развитие в миссии компаний / А. А. Герасименко // Стратегия и практика. – 2022. – № 3. – С. 14–20.
50. Методика оценки цифровой зрелости организаций: утверждена Приказом Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации от 29 сентября 2023 года № 788 // Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации: [сайт]. – URL: <https://digital.gov.ru> (дата обращения: 25.04.2025).
51. ГОСТ Р 58683–2023. Системы управления проектами. Общие положения: национальный стандарт Российской Федерации: утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию

и метрологии от 27 марта 2023 года № 215-ст: введен впервые: дата введения 2023–05–01 / разработан АНО «Институт управления проектами». – Москва: Стандартинформ, 2023. – II, 19 с.

52. ГОСТ Р 57306–2023. Цифровые платформы. Общие положения: национальный стандарт Российской Федерации: утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 25 мая 2023 года № 311-ст: введен впервые: дата введения 2023–07–01 / разработан АНО «Цифровая экономика». – Москва: Стандартинформ, 2023. – III, 27 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Финансовые показатели ООО «Акпром»

Таблица А.1 – Бухгалтерский баланс ООО «Акпром»

Активы	Код	2022	2023	2024
I. Внеоборотные активы				
Нематериальные активы, тыс. руб.	1110	0	0	0
Результаты исследований и разработок, тыс. руб.	1120	0	0	0
Нематериальные поисковые активы, тыс. руб.	1130	0	0	0
Материальные поисковые активы, тыс. руб.	1140	0	0	0
Основные средства, тыс. руб.	1150	0	0	0
Доходные вложения в материальные ценности, тыс. руб.	1160	0	0	0
Финансовые вложения, тыс. руб.	1170	0	0	0
Отложенные налоговые активы, тыс. руб.	1180	0	0	0
Прочие внеоборотные активы, тыс. руб.	1190	0	0	0
Итого по разделу I, тыс. руб.	1100	0	0	0
II. Оборотные активы				
Запасы, тыс. руб.	1210	79	3830	1569
Налог на добавленную стоимость, тыс. руб.	1220	0	0	0
Дебиторская задолженность, тыс. руб.	1230	6547	11680	11565
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов), тыс. руб.	1240	0	0	0
Денежные средства и денежные эквиваленты, тыс. руб.	1250	1513	1830	470
Прочие оборотные активы, тыс. руб.	1260	0	0	0
Итого по разделу II, тыс. руб.	1200	0	0	0
Баланс	1600	8140	17339	13605
Пассив				
III. Капитал и резервы				
Уставный капитал, тыс. руб.	1310	0	0	0
Собственные акции, выкупленные у акционеров, тыс. руб.	1320	0	0	0
Переоценка внеоборотных активов, тыс. руб.	1340	0	0	0
Добавочный капитал (без переоценки), тыс. руб.	1350	0	0	0
Резервный капитал, тыс. руб.	1360	0	0	0
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	0	0	0
Итого по разделу III	1300	2613	3456	429
IV. Долгосрочные обязательства				
Заемные средства, тыс. руб.	1410	0	0	0
Отложенные налоговые обязательства, тыс. руб.	1420	0	0	0
Оценочные обязательства, тыс. руб.	1430	0	0	0

Продолжение таблицы А.1

Активы	Код	2022	2023	2024
Прочие обязательства, тыс. руб.	1450	0	0	0
Итого по разделу IV, тыс. руб.	1400	0	0	0
V. Краткосрочные обязательства				
Заемные средства, тыс. руб.	1510	0	0	0
Кредиторская задолженность, тыс. руб.	1520	5527	13884	13175
Доходы будущих периодов, тыс. руб.	1530	0	0	0
Оценочные обязательства, тыс. руб.	1540	0	0	0
Прочие обязательства, тыс. руб.	1550	0	0	0
Итого по разделу V, тыс. руб.	1500	0	0	0
Баланс, тыс. руб.	1700	8140	17339	13605

Таблица А.2 – Отчет о финансовых результатах ООО «Акпром»

Показатель	Код	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Выручка, тыс. руб.	2110	21506	29958	38734
Расходы по обычным видам деятельности, тыс. руб.	2120	20008	26834	34384
Проценты к уплате, тыс. руб.	2330	0	0	0
Прочие доходы, тыс. руб.	2340	12	26	94
Прочие расходы, тыс. руб.	2350	105	102	137
Налог на прибыль (доходы) организаций (налог к уплате вводите с минусом), тыс. руб.	2410	(964)	(1275)	(2228)
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	2400	441	1773	2079