

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования  
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_      \_\_\_\_\_  
подпись      инициалы, фамилия  
« \_\_\_\_ »      \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.02 - Менеджмент

38.03.02.08 - Управление проектами

**Разработка бизнес-плана по созданию нового продукта на примере ООО  
«Альтер»**

Научный руководитель \_\_\_\_\_ **к.э.н., доцент** Т.В. Вырупаева  
подпись, датадолжность, ученая степень

Выпускник \_\_\_\_\_ **Е.М. Тишкова**  
подпись, дата

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ **к.э.н., доцент** Т.В. Вырупаева  
подпись, датадолжность, ученая степень

Красноярск 2016

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	3
1 Теоретические основы бизнес-планирования в современных условиях.....	5
1.1 Сущность и роль бизнес-планов в системе планирования организации.....	5
1.2 Этапы разработки бизнес-плана.....	11
1.3 Структура и содержание бизнес-плана.....	17
2 Описание и анализ деятельности ООО «Альтер».....	34
2.1 Внутренняя и внешняя среда организации.....	34
2.2 Анализ стратегии.....	47
2.3 Анализ основных финансовых показателей ООО «Альтер».....	53
3 Разработка бизнес-плана по выпуску нового вида продукции .....	60
3.1 Резюме.....	60
3.2 Описание продукта.....	61
3.3 Анализ рынка и конкурентов.....	64
3.4 План маркетинга.....	66
3.5 Организационный план.....	68
3.6 Производственный план.....	73
3.7 Финансовый план.....	78
3.8 Анализ рисков.....	84
Заключение .....	85
Список использованных источников .....	88
Приложения.....	92

## ВВЕДЕНИЕ

Одной из функций управления организацией служит планирование ее деятельности. Важнейшим звеном этого направления является бизнес-планирование. Бизнес-план — это документ, представляющий собой план создания или развития организации. В нем отражены основные цели и стратегия предприятия, пути их достижения, предполагаемые потребности в ресурсах и ожидаемые результаты. Бизнес-план является фундаментом внутрифирменного управления, на котором базируется работа любой организации. Необходимо отметить, что в бизнес-планировании наибольшую ценность представляют анализ и прогноз ситуации - это те параметры, которые невозможно просчитать, но как раз именно они являются определяющими при написании бизнес-плана.

Данная тема сегодня, в условиях рыночной экономики, становится все более актуальной для нашей страны. В рыночной экономике предприниматели не могут добиться стабильного успеха без четкого и эффективного планирования своей деятельности, а также без постоянного сбора и аккумулирования информации, как о состоянии целевых рынков и положения на них конкурентов, так и о собственных перспективах и возможностях. Каждая организация, начиная бизнес, обязана четко представлять потребность в финансовых, материальных, трудовых и интеллектуальных ресурсах, в источниках их получения, а также уметь точно рассчитывать эффективность использования имеющихся средств в перспективе в процессе ведения деятельности.

Объектом исследования является производственно-строительная компания ООО «Альтер» в г. Красноярске.

Предметом работы являются процессы разработки бизнес-плана по производству и реализации нового вида продукции - балки опалубки перекрытий БДК-1, применяемой при строительстве жилых, офисных и производственных зданий и сооружений.

Цель работы – разработка бизнес-плана по производству и реализации нового вида продукции и обоснование экономической эффективности.

Задачи работы:

1. Раскрыть теоретические основы бизнес-планирования в организации;
2. Охарактеризовать место бизнес-планов в системе планирования организации;
3. Провести анализ деятельности ООО «Альтер», в том числе анализ стратегии организации;
4. Разработать бизнес-план по производству строительной балки, сделать вывод об эффективности проекта.

В работе были использованы различные методы исследования, такие как методы анализа и синтеза, сравнения и обобщения. Применялись также методы экономического и финансового анализа.

Работа состоит из трех глав, введения, заключения, списка использованных источников и приложений. В состав бизнес-плана входят таблицы, раскрывающие составляющие экономической эффективности. При написании данной работы методологическую и теоретическую основу составили различные учебные пособия отечественных и зарубежных ученых по теории и практике бизнес-планирования, а также статьи и интернет-источники.

# **1 Теоретические основы бизнес-планирования в современных условиях**

## **1.1 Сущность и роль бизнес-планов в системе планирования организации**

Внутриорганизационное планирование, как функция управления организацией, заключается в обоснованном определении основных направлений и пропорций развития производства с учетом материальных источников его обеспечения и рыночного спроса. Сущность планирования проявляется в конкретизации целей развития всей организации и каждого подразделения в отдельности на установленный период времени; определении хозяйственных задач, средств их достижения, сроков и последовательности реализации; выявлении необходимых ресурсов, предназначенных для решения поставленных задач [5]. Таким образом, назначение планирования как функции управления состоит в стремлении заблаговременно учесть по возможности все внутренние и внешние факторы, обеспечивающие благоприятные условия для нормального функционирования и развития организации. Оно предусматривает разработку комплекса мероприятий, определяющих последовательность достижения конкретных целей с учетом возможностей наиболее эффективного использования ресурсов каждым производственным подразделением и всей организацией.

Одним из наиболее эффективных инструментов планирования является бизнес-план. Он выступает необходимым документом, определяющим стратегию функционирования организации. Бизнес-план показывает, каким образом руководители будут достигать своих целей, в первую очередь, направленных на повышение прибыльности от деятельности. Вместе с тем, он базируется на общей концепции развития организации, более подробно разрабатывает экономический и финансовый аспект стратегии, дает технико-экономическое обоснование конкретным мероприятиям. Также бизнес-план используется при обосновании мероприятий по совершенствованию и

развитию организационно-производственной структуры, в частности для обоснования уровня централизации и ответственности.

В связи с тем, что бизнес-план представляет собой результат исследования и организационной работы, имеющей целью изучение конкретного направления деятельности организации (продукта или услуг) на определенном рынке в сложившихся организационно-экономических условиях, он опирается на:

- конкретный пример производства определенного товара (услуг) – создание типа изделий или оказание новых услуг;
- всесторонний анализ производственно-хозяйственной деятельности, целью которого является выделение ее слабых и сильных сторон, специфики и отличий от других аналогичных организаций;
- изучение конкретных финансовых, технико-экономических и организационных механизмов, используемых в экономике для реализации конкретных задач.

Далее рассмотрим цели и задачи составления бизнес-плана. Бизнес-план охватывает как внешние, так и внутренние цели, где основная внешняя цель заключается в том, чтобы определить будущих партнеров и кредиторов в успехе дела, а внутренняя цель бизнес-плана – быть основой управления предпринимательской деятельностью. Цели раскрывают содержание и особенности плановых подходов, особенности самого предприятия, а также специфику его деятельности.

Главная обобщенная цель разработки бизнес-плана заключается в планировании хозяйственной деятельности организации на ближайший и отдаленный периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов.

По мнению Д. Н. Акуленка [1] бизнес-план помогает предпринимателю решить следующие основные задачи:

- сформулировать долговременные и краткосрочные цели фирмы, стратегии и тактики их достижения, а также определить лиц, ответственных за реализацию каждой стратегии;
- определить конкретные направления деятельности фирмы, целевые рынки и место фирмы на этих рынках;
- оценить материальное и финансовое положение фирмы и соответствие финансовых и материальных ресурсов достижению поставленных целей;
- выбрать состав и определить показатели товаров и услуг, которые будут предлагаться фирмой потребителям, оценить производственные и торговые издержки по их созданию и реализации;
- определить состав маркетинговых мероприятий фирмы по изучению рынка, рекламе, стимулированию продаж, ценообразованию, каналам сбыта и т.п.;
- оценить соответствие кадров фирмы и условий для мотивации их труда требованиям по достижению поставленных целей;
- предусмотреть трудности и «подводные камни», которые могут помешать выполнению бизнес-плана.

Если предприниматель будет пренебрегать составлением бизнес-плана, то он может оказаться неготовым к тем неприятностям, которые ждут его на пути к успеху. В таком случае ему придется принимать быстрые необдуманные решения, что может привести к негативным последствиям как для него, так и для дела, которым он занимается. Чтобы избежать подобной ситуации, следует уделять должное внимание вопросам бизнес-планирования, не жалея для этого времени и ресурсов. При этом письменное оформление бизнес-плана будет иметь существенное значение для организации работ по его реализации. Также не следует пренебрегать составлением бизнес-плана даже в условиях быстро меняющегося рынка товаров или услуг. Планирование деятельности организации с помощью бизнес-плана приносит ряд выгод, например:

- позволяет осуществлять более четкую координацию предпринимаемых усилий по достижению поставленных целей;
- заставляет руководителей заниматься перспективами фирмы;
- устанавливает показатели деятельности фирмы, необходимые для последующего контроля;
- помогает руководителям четче и конкретнее определить свои цели и пути их достижения.
- делает организацию более подготовленной к внезапным изменениям рынка товаров или услуг (повышает скорость адаптации);
- наглядно демонстрирует обязанности и ответственность всех руководителей фирмы.

Конечно, главное достоинство бизнес-планирования заключается в том, что правильно составленный бизнес-план показывает перспективу развития организации, то есть отвечает на самый нужный и важный для бизнесмена вопрос: стоит ли вкладывать деньги в это дело и принесет ли оно доходы, которые окупят все затраты вложенных сил и средств.

Зелль А. [2] считает, что потребность в бизнес-плане возникает при решении таких актуальных задач, как:

- подготовка заявок существующих и вновь создаваемых частных и акционерных фирм на получение кредитов;
- обоснование предложений по приватизации государственных предприятий;
- открытие нового дела и определение профиля будущей фирмы и основных направлений ее коммерческой деятельности;
- репрофилирование существующей фирмы и выбор новых видов, направлений и способов осуществления коммерческих операций;
- выход на внешний рынок и привлечение иностранных инвестиций.

В зависимости от направления и масштабов деятельности объем работ по составлению бизнес-плана может изменяться в достаточно большом диапазоне, то есть степень детализации его может быть весьма различной.



При составлении бизнес-плана важна степень личного участия в этом процессе самого руководителя. Многие зарубежные банки и инвестиционные фонды вообще отказываются рассматривать заявки на выделение средств, если становится известно, что бизнес-план был подготовлен консультантами со стороны, а руководителем лишь подписан. Привлечение экспертов весьма приветствуется инвесторами, но составление бизнес-плана требует личного участия руководителя фирмы или человека, собирающегося открыть свое дело. Включаясь в эту работу лично, он как бы моделирует свою будущую деятельность, проверяя целесообразность своего замысла. По мнению В. А. Баранова [3], бизнес-план предусматривает решение следующих стратегических и тактических задач, стоящих перед организацией, независимо от ее функциональной ориентации:

1) организационно-управленческая и финансово-экономическая оценка сегодняшнего состояния предприятия;

2) выявление потенциальных возможностей предпринимательской деятельности предприятия, акцентируя внимание на сильных сторонах и не скрывая слабых;

3) формирования инвестиционно-проектных целей этой деятельности на планируемый период.

В бизнес-плане обосновываются:

1) общие и специфические детали функционирования предприятия в условиях конкретного рынка;

2) выбор стратегии и тактики (методов) конкуренции;

3) оценка финансовых, материальных, трудовых ресурсов, необходимых для достижения целей предприятия.

В современной практике бизнес-план выполняет четыре функции. Первая из них связана с возможностью его использования для разработки стратегии бизнеса. Эта функция жизненно необходима в период создания организации, а также при выработке новых направлений деятельности. Вторая функция – планирование. Она позволяет оценить возможности

развития нового направления деятельности, а также контролировать процессы внутри самой организации. Третья функция позволяет привлекать денежные средства – ссуды, кредиты. В современных российских условиях без кредитных ресурсов практически невозможно осуществить какой-либо значимый проект, однако получить кредит тоже непросто. Главная причина заключается не столько в проблеме высоких процентных ставок, сколько в возросшей невозвратности кредитов. В этой ситуации банки принимают целый комплекс мер по обеспечению возврата денежных средств, среди которых следует отметить требования банковских гарантий, реального залога и другие, но решающим фактором при предоставлении кредита является наличие проработанного бизнес-плана. Четвертая заключительная функция позволяет привлечь к реализации планов компании потенциальных партнеров, которые пожелают вложить в производство собственный капитал или имеющуюся у них технологию. Решение вопроса о предоставлении капитала, ресурсов или технологии возможно лишь при наличии бизнес-плана, отражающего курс развития компании на определенный период времени [4].

Таким образом, внутриорганизационное планирование является неотъемлемой частью любой организации, независимо от ее размера, а бизнес-план обобщает анализ возможностей для начала или расширения бизнеса в конкретной ситуации и дает четкое представление о том, каким образом менеджмент данной компании намерен использовать этот потенциал. Велико его значение и для привлечения деловых партнеров, создания совместных предприятий, а также для получения финансирования.

## **1.2 Этапы разработки бизнес-плана**

Формирование бизнес-плана, идеи создания новой или существенного изменения уже действующей фирмы проходит в несколько этапов, представленных на Рисунке 1. Данные этапы можно менять, а также детализировать, для более точного и четкого представления бизнес-плана.

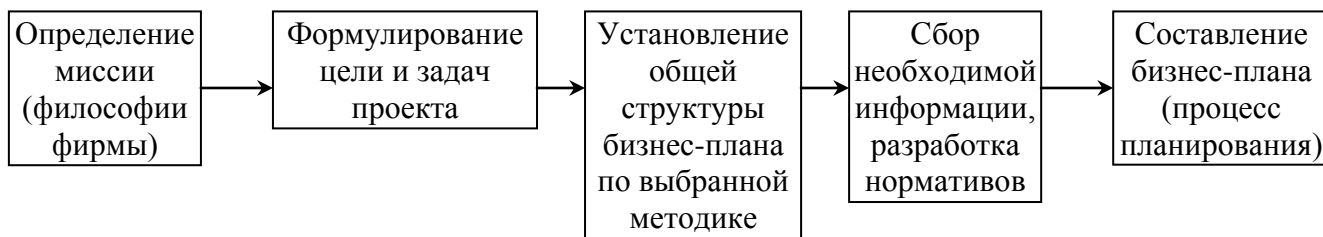


Рисунок 1- Этапы разработки бизнес-плана

На первом этапе подготовки бизнес-плана определяется миссия (философия, видение предприятия) – краткое описание организации, ее основных целей, предназначения, сферы деятельности, норм поведения и роли в решении социальных задач региона и общества.

Миссия коммерческих организаций обычно формулируется достаточно просто и понятно – максимизация прибыли. Прибыль – это чисто внутренняя проблема предприятия, которую не принято выставлять напоказ, а тем более записывать в учредительные документы. Любое предприятие является открытой системой и успешное развитие может происходить только в том случае, если оно будет удовлетворять определенный спрос потребителей, находящихся за его пределами во внешней среде. Если предприятие способно выполнять такую миссию, то оно, безусловно, и будет получать необходимую прибыль.

Миссия фирмы во многом определяется также ее ценностными ориентациями, которые существенно влияют на стратегическое поведение руководителей и всех сотрудников. Обычно выделяют пять видов ценностных ориентаций [38]:

- 1) Теоретические;
- 2) Экономические;
- 3) Политические;
- 4) Социальные;
- 5) Эстетические.

Миссия предприятия тесно связана с его культурой – совокупностью типичных для предприятия ценностей, норм и идей, которые формируют репутацию (марку, имидж) предприятия. В практике она выражается в следующем:

- поведении предприятия – единых принципах всех сотрудников;
- коммуникациях фирмы – стиле передачи информации;
- средствах наглядного представления предприятия – фирменных знаках, оформлении продукции, ритуалах, внешнем виде и т.п.

Имидж предприятия во внешней среде поддерживает его этические отношения с конкурентами и доверие участников рынка. Он выражает ответственность фирмы перед потребителями, партнерами и обществом, а также отражает стремление компании произвести на внешний мир желаемое впечатление.

На втором этапе определяются цели разработки бизнес-плана. Цель – это желаемое состояние предприятия в будущем, а также конкретные ориентиры поведения и действий его сотрудников. Большая часть плохих результатов и неудач в бизнесе связаны с отсутствием у менеджеров и сотрудников ясных целей.

В бизнес-плане цель выполняет пять основных функций:

- инициативы – сопоставления существующего и желаемого состояний фирмы, мотивов действий;
- критерия принятия решения – оценки информации и выбора альтернатив, приоритетов в бизнесе;
- инструмента управления – руководящих требований к действиям, определений направления бизнеса;
- координации – обеспечения бесконфликтных отношений лиц, принимающих решения, согласования работ специализированных подразделений;
- контроля – сопоставления оперативного состояния показателей хозяйственной деятельности с их целевым уровнем.

В отличие от миссии цели выражают более конкретные направления деятельности предприятия, а также цели должны быть четкими, ясными, однозначно понимаемыми и сформулированными в терминах, отражающих перспективные будущие состояния компании. Поэтому при разработке целей необходимо учитывать целую совокупность требований, предъявляемых к их содержанию и форме.

Обычно для постановки целей бизнес-плана применяется SMART-подход. Данный способ постановки целей должен удовлетворять ряду требований, а именно цели должны быть [8]:

- 1) Конкретными;
- 2) Измеримыми;
- 3) Достижимыми;
- 4) Актуальными, реалистичными;
- 5) Определенными во времени.

Наряду с постановкой целей формируются задачи бизнес-плана. Задачи определяют план работ для достижения конечных целей. Процесс формирования целей и задач проходит несколько этапов: поиск, анализ реализуемости, выбор, планирование мероприятий, осуществление на практике, пересмотр или уточнение.

На следующем этапе, после определения миссии, целей и задач организации, устанавливается общая структура самого бизнес-плана. Структура выбирается разработчиками бизнес-плана самостоятельно, исходя из рекомендаций различных методик. Наиболее распространенный стандарт бизнес-плана, который применяют в России, это структура UNIDO, разработанная Организацией Объединенных Наций по промышленному развитию. Бизнес-план по методике UNIDO должен состоять из следующих разделов [48]:

- 1) Резюме;
- 2) Описание предприятия и отрасли;
- 3) Описание продукции (услуг);

- 4) Маркетинг и сбыт продукции (услуг);
- 5) Производственный план;
- 6) Организационный план;
- 7) Финансовый план;
- 8) Направленность и эффективность проекта;
- 9) Риски и гарантии.

Данная структура является совершенно универсальной, а при необходимости ее легко можно видоизменить под конкретный проект.

На объем и структуру бизнес-плана влияют размеры предприятия и поставленные задачи. Для небольших фирм обычно составляют план упрощенной структуры – из двух частей: краткого описания проекта и основной части, содержащей более подробные расчеты и обоснования. Такая его структура вызвана тем, что резюме часто адресуется внешнему потребителю, к которому предприниматель обращается с предложением о партнерском участии или с просьбой о кредитах. Объем бизнес-плана вместе с расчетной документацией обычно не превышает пятидесяти страниц машинописного текста, но может быть и значительно меньше [24].

Немаловажным этапом разработки бизнес-плана является сбор информации, необходимой для разработки каждого раздела документа. Это важная и весьма трудоемкая часть плановой работы. Источниками информации могут служить специальные отраслевые справочники, нормативы проектных организаций, специализированные фирмы, материалы статистических органов, специальных исследований и наблюдений, знания высококвалифицированных экономистов, консультантов, а также работники предприятия, хорошо знающие внутреннюю среду фирмы и свое дело.

Информация о спросе подразумевает выяснение или уточнение характеристик продукции, возможную цену конкурентов, объем спроса с учетом рыночных трендов и место реализации продукции. Необходимые данные можно получить, обратившись в соответствующие специализированные организации или проведя собственные

исследования. Источником информации могут стать [46]: публикации отраслевых ассоциаций, правительственные отчеты и статьи в научных журналах. Данные о потенциальных размерах рынка могут обосновать те положения бизнес-плана, которые касаются раздела маркетинга.

Производственная информация включает в себя определение производственных потребностей предприятия, зависящих от того, какую продукцию оно собирается выпускать, поэтому большую часть необходимой информации можно получить у производителей аналогичной продукции.

При сборе производственной информации необходимо обратить внимание на следующие вопросы [36]:

- производственные операции: необходимо установить перечень всех базовых операций по обработке и сборке, выяснить, нельзя ли поручить некоторые из них субподрядчикам, а если можно, то какие и кому;

- сырье и материалы: составить список всех видов сырья и материалов, установить название фирм-поставщиков, их адреса и ориентировочные цены;

- оборудование: составить спецификацию всего необходимого оборудования и по каждой единице оборудования выяснить, можно ли взять его в аренду или нужно покупать;

- трудовые ресурсы: составить перечень специальностей с указанием числа работников по каждой специальности, их заработной платы и выявить возможности подготовки таких специалистов;

- помещения: определить потребность в производственных площадях, возможности аренды помещений, их покупки и т. д.;

- накладные расходы: расходы на покупку инструментов, спецодежды, канцелярских товаров, на оплату счетов за электроэнергию, водопровод и прочие муниципальные услуги, на заработную плату управленческого персонала и т. д.

Финансовая информация необходима для всесторонней оценки финансовых аспектов деятельности предприятия, так как именно на основании этой информации потенциальные инвесторы будут судить о

рентабельности проекта; о том, сколько денег потребуется вложить в предприятие, чтобы оно начало функционировать и покрыть текущие расходы начального этапа; о том, каким образом можно получить необходимые средства.

Одна из сложнейших задач при составлении бизнес-плана – это проведение анализа цен на товары конкурентов, так как информация о ценах, чаще всего, является коммерческой тайной изготовителя. Публикуются лишь цены предложения, но они значительно отличаются от цен реальных поставок из-за использования разнообразных скидок. При формировании цен на продукцию (услугу) необходимо учитывать различные меры государственного лимитирования или регулирования уровней цен и их динамики.

После сбора необходимой информации начинается непосредственная разработка отдельных разделов и оформление всего бизнес-плана в виде единого документа. Это финальный этап разработки бизнес-плана, на котором происходит наполнение, собранной ранее информацией, содержания разделов бизнес-плана. Документ должен быть составлен таким образом, чтобы инвесторы смогли легко отыскать в нем все интересующие их пункты, так как не каждый захочет читать его целиком. Необходимо также предусмотреть функциональное разделение глав. Использование таблиц, диаграмм и графиков обычно способствует более полному восприятию информации. Таким образом, бизнес-план должен выглядеть профессионально, так как он является рекламным документом, представляющим бизнес, но при этом он не должен быть усложнен и перегружен большим количеством трудного материала.

### **1.3 Структура и содержание бизнес-плана**

В настоящее время структура и содержание бизнес-плана строго не регламентированы, тем не менее, при его подготовке и реализации следует обратить внимание на следующие условия [22]:



- документ должен обладать простотой, понятностью и доступностью для пользования;

- бизнес-план должен быть реалистичным и профессиональным, так как это влияет на оценку компетенции разработчика документа;

- бизнес-план должен быть разделен на главы (разделы) таким образом, чтобы любой инвестор мог легко отыскать в плане интересующие его пункты. Для более полного и наглядного восприятия информации рекомендуется использовать таблицы, схемы, диаграммы, графики;

- бизнес-план должен быть ограничен в распространении, так как он содержит конфиденциальную информацию о бизнесе предпринимателя или группы предпринимателей.

Последовательность составления и принципы детализации бизнес-плана для разных организаций и проектов не совпадают. Необходимо учитывать, что бизнес-план подвержен внесению изменений на основе вновь полученной информации и применения различных сценариев. В то же время существует внутренняя логика структуры бизнес-плана и общепризнанные принципы его разработки.

Форма представления бизнес-плана в большой степени зависит от вопросов, которые являются наиболее значимыми для предприятия, а также от необходимости привлечения средств кредиторов.

Для разработки бизнес-плана используются различные рекомендации, выбор которых для инициаторов проекта сейчас достаточно широк. Данные рекомендации объединяет следующее [17]:

- в основе рекомендаций лежит описание структуры бизнес-плана (последовательность разделов);
- в общих чертах говорится о том, как и что нужно написать в каждом разделе;
- приводятся примеры написания бизнес-плана;
- в приложении указывается структура затрат и приводятся нормативные акты;

- рассчитаны на руководителей, которые должны изучить методики и целый ряд сопутствующей литературы, собрать информацию по общей схеме и, исходя из общих рекомендаций, разработать бизнес-план.

Наиболее распространенными зарубежными методиками по разработке бизнес-планов являются: UNIDO (разработка венской лаборатории), Мирового банка реконструкции и развития (МБРР), Европейского банка реконструкции и развития (ЕБРР), Международной финансовой корпорации (МФК) — структуры Мирового Валютного Фонда.

Различие между данными рекомендациями вытекает из того, что в каждой из них считается наиболее важным. В методиках МФК, ЕБРР и UNIDO большее внимание уделяется обоснованию экономической эффективности проекта, в методике МБРР — оценке ситуации на рынке, где действует или предполагает действовать предприятие, являющееся разработчиком проекта [34].

Далее представлена таблица основных характеристик зарубежных методик по разработке бизнес-планов [34].

Таблица 1 – Основные характеристики зарубежных методик разработки бизнес-плана

№	Наименование	ЕБРР	МБРР	МФК	UNIDO
1	2	3	4	5	6
1.	Цель	Убедить инвестора (кредитора) в экономической эффективности предлагаемого проекта.			
2.	Структура:				
2.1	Резюме	Краткое изложение результатов всех расчетов, приведенных во всех последующих разделах бизнес-плана (объемом в 2-3 страницы).			
2.2	Описание компании	Описывается финансово-экономическое состояние на основе балансов, отчетов о прибыли и убытках за последние (как правило) шесть кварталов. Дается расшифровка того, что представляют собой внеоборотные активы предприятия, инфраструктура, кадровый состав, команда менеджеров, собственники, порядок работы на предприятии, структура самого предприятия.			
2.3	Рынок	Включает в себя подробные результаты маркетинговых исследований того сегмента рынка, на котором реализуется продукция предприятия. Здесь в обязательном порядке			

		освещаются следующие вопросы: 1) поставщики, доля в объеме поставок, условия поставок, цены на закупаемую продукцию; 2) потребители, доля в объеме продаж, условия, цены и порядок продаж; 3) основные конкуренты, а также производители товаров-субститутов, тактика и стратегия поведения на рынке, их доли на рынке; 4) описание рынка (емкость, географическое положение, либерализм или консерватизм властей тех регионов, на которых располагается сегменты рынка); 5) выработанные маркетинговые мероприятия самого предприятия. Именно здесь объясняются причины возникновения необходимости разработки и реализации проекта.			
2.4	Проект	Техническое описание проекта, включая описание необходимого оборудования, технологических процессов и линий. Описываются производители необходимого оборудования, условия приобретения и поставки.			
2.5	Финансовый план:				
2.5.1	Финансирование проекта	Доли участия заявителя и инвестора (кредитора) в проекте.			
2.5.2	Калькуляция проектных затрат	Указывается, на что именно необходимо затратить средства по данному проекту.			
2.5.3	Доходы по проекту	Представлены все текущие поступления и затраты в процессе реализации проекта. Производится расчет валовой, операционной и чистой прибыли.			
2.5.4	Чувствительность проекта	-	-	Расчет проводится	Расчет проводится
2.5.5	Проектно-балансовая ведомость	-	Полная – соответствует балансу	Сокращенная	Полная – соответствует балансу
2.5.6	Расчет денежных потоков	-	Расчет проводится	-	Расчет проводится
2.5.7	Расчет внутренней нормы доходности	Расчет проводится	-	Расчет проводится	Расчет проводится

Выбор конкретной методики разработки бизнес-плана, глубина и временной горизонт его проработки, вариантность закладываемых в него решений, объем, а также наличие прилагаемых документов зависят от многих факторов. Среди них можно отметить [21]:

- величину предполагаемых инвестиций по конкретному проекту и специфику потенциального инвестора (его интересы,

специализацию, психологию, опыт инвестирования, национальную принадлежность);

- является ли целью написания бизнес-плана получение банковского кредита (коммерческие банки не имеют единого подхода к разработке бизнес-планов и, почти каждый крупный банк старается разработать собственную методику, в которую закладывает свои требования);
- разрабатывается ли бизнес-план для получения государственной поддержки в виде налоговых льгот, частичного финансирования из государственных источников, в форме гарантий Правительства по кредитам либо для преобразования государственных (арендных) предприятий (предприятие приватизируется);
- планируется ли вложить собственные средства в создание нового или развитие уже существующего бизнеса (разрабатывается бизнес-план на основе глубоких маркетинговых исследований для внутреннего пользования, с учетом рисков, связанных с реализацией проекта и выводами о реальной эффективности планируемых инвестиций, а также разрабатывается модель проекта, которая позволит управлять проектом во время его реализации).

Также существует ряд рекомендаций по составлению бизнес-плана, разработанных Федеральным Фондом поддержки малого предпринимательства (далее ФФПМП), которые подготовлены с целью помощи субъектам малого предпринимательства при обращении за финансированием.

Поскольку в каждом проекте есть свои элементы производственного, сбытового, финансового или правового рисков, то ФФПМП помогает оценить потенциальные риски до принятия обязательств о выделении средств на проект, а также понять, каким образом можно смягчить или поделить эти риски с другими заинтересованными сторонами.

Составление финансовой части бизнес-планов ФФПМП рекомендует с помощью программного продукта ProjectExpert фирмы «ПРО-ИНВЕСТ КОНСАЛТИНГ», или пакетов «Альт-Инвест» фирмы «Альт» и «АНАЛИТИК» фирмы «ИНЭК». Необходимо отметить, что само по себе использование указанных или иных программных продуктов еще не гарантирует составления бизнес-плана на качественном уровне, и ФФПМП оставляет за собой право запрашивать дополнительную информацию или настаивать на доработке представленных документов.

Для предпринимателей Красноярского края Агентство труда и занятости населения Красноярского края специально разработало универсальную структуру бизнес-плана, которая подходит для многих сфер деятельности, распространенных в данном крае.

Далее рассмотрим рекомендуемые структуры бизнес-планов по некоторым методикам, перечисленным ранее в тексте работы.

Структура бизнес-плана, разработанная ФФПМП [52]:

- 1) Обзорный раздел;
- 2) Описание предприятия (резюме);
- 3) Описание продукции (услуг);
- 4) Анализ рынка;
- 5) Производственный план;
- 6) План сбыта;
- 7) Анализ чувствительности проекта;
- 8) Экологическая и нормативная информация;

Приложения.

Более подробное описание разделов структуры бизнес-плана, разработанной ФФПМП, представлено в Приложении А данной работы.

Один из наиболее распространенных стандартов, разработан Организацией Объединённых Наций по промышленному развитию UNIDO (United Nations Industrial Development Organization). Подход к построению типового бизнес-плана, предложенный экспертами данной методики,

позволяет при разработке бизнес плана не упустить существенных моментов в описании текущей или планируемой деятельности предприятия и представить результаты в виде, наиболее подходящем для восприятия как западными, так и отечественными финансистами. Данная методика играет роль единой базы, некоего универсального языка, позволяющего общаться между собой специалистам в области инвестиционного проектирования, финансового анализа, менеджерам компаний из различных стран мира.

Согласно стандарту UNIDO бизнес-план должен состоять из следующих разделов [48]:

- 1) Резюме;
- 2) Описание предприятия и отрасли;
- 3) Описание продукции (услуг);
- 4) Маркетинг и сбыт продукции (услуг);
- 5) Производственный план;
- 6) Организационный план;
- 7) Финансовый план;
- 8) Направленность и эффективность проекта;
- 9) Риски и гарантии.

Следующая методика разработана ЕБРР. Эта международная финансовая организация - один из наиболее известных кредиторов для целых государств. Программы Банка направлены на поддержание и развитие рыночной экономики, в том числе в странах СНГ и России.

Общая структура бизнес-плана по методике ЕБРР выглядит следующим образом:

1. Титульный лист.
2. Меморандум о конфиденциальности.
3. Резюме.
4. Предприятие:
  - 4.1. История развития предприятия и его состояние на момент создания бизнес-плана, описание текущей деятельности;

- 4.2. Собственники, руководящий персонал, работники предприятия;
- 4.3. Текущая деятельность;
- 4.4. Финансовое состояние;
- 4.5. Кредиты.
- 5. Проект:
  - 5.1. Общая информация о проекте;
  - 5.2. Инвестиционный план проекта;
  - 5.3. Анализ рынка, конкурентоспособность;
  - 5.4. Описание производственного процесса;
  - 5.5. Финансовый план;
  - 5.6. Экологическая оценка.
- 6. Финансирование:
  - 6.1. Графики получения и погашения кредитных средств;
  - 6.2. Залог и поручительство;
  - 6.3. Оборудование и работы, которые будут финансироваться за счёт кредитных средств;
  - 6.4. SWOT-анализ;
  - 6.5. Риски и мероприятия по их снижению.
- 7. Приложения.

Агентство труда и занятости населения Красноярского края предлагает следующую структуру бизнес-плана [51]:

- 1) Резюме
- 2) Описание товаров и услуг
- 3) Анализ рынка сбыта, состояние дел в отрасли
- 4) План маркетинга
- 5) Производственный план
- 6) Организационный план
- 7) Финансовый план и эффективность
- 8) Риски
- 9) Приложения

Подробное описание разделов структуры бизнес-плана по методике агентства труда и занятости населения приводится в Приложении Б.

Чтобы лучше понимать структуру любого бизнес-плана, необходимо четко понимать информацию, содержащуюся в том или ином разделе документа, которая направлена на реализацию целей создания бизнес-плана. Рассмотрим содержание основных глав (разделов), которые присутствуют в большей части существующих бизнес-планов.

#### Титульный лист и оглавление

Титульный лист имеет следующее содержание: заголовок плана, дата его подготовки, кто подготовил план, полное название и адрес фирмы, имя предпринимателя и его телефон, для кого подготовлен план, иногда рекомендуют включать в титульный лист заявление о том, что содержащиеся в документе сведения не подлежат разглашению, так фиксируется право предпринимателя на свою идею.

Оглавление – это наиболее читаемая часть бизнес-плана, после титульного листа и резюме. Оно должно дать четкое представление о содержании бизнес-плана. Оглавление не должно быть перенасыщено деталями, однако необходимо выделить подзаголовки наиболее значимых отделов плана и не забыть пронумеровать страницы.

#### Резюме

Резюме – это сжатый обзор делового предложения, предназначенный привлечь внимание инвесторов к разрабатываемому бизнес-проекту и получить необходимые кредиты для его практической реализации. В нем должны быть показаны необходимость его финансирования, а также планируемая эффективность и практическая реализуемость. Резюме составляется на основе уже готового бизнес-плана. Обычно из каждого раздела выбираются самые существенные инновационные предложения и наиболее важные расчетные показатели. Структура резюме может состоять из трех основных частей:



– введение, в котором обосновывается главная цель предлагаемого проекта, раскрываются сущность и новизна предложения, показывается его созидательность, конкурентоспособность и социально-экономическая значимость;

– основное содержание, где в сжатой форме излагаются основные преимущества нового проекта и приводятся важнейшие технико-экономические результаты – прогноз спроса, объем предложения, стоимость проекта, издержки производства, доход фирмы, источники финансирования;

– заключение, в котором обобщаются конечные результаты деятельности предприятия, отражаются предполагаемые методы хозяйствования, оценивается профессионализм управленческой команды и т.д.

Объем резюме должен быть не более двух страниц, но еще лучше, одна страница. Поэтому оно должно очень кратко и достаточно полно отразить все наиболее значимые социально-экономические результаты бизнес-проекта. Резюме служит ключевой частью всякого бизнес-плана и должно привлекать внимание специалистов не количеством, а качеством информации.

### История бизнеса

Этот раздел составляется в том случае, если предприятие уже существует и прошло определенный путь развития. Информация данного раздела в основном предназначена для внешних читателей, поэтому, обсуждая историю бизнеса, нужно назвать реальные успехи, которые фирма достигла в прошлом, достижения работников фирмы.

Раздел должен рассказать о том, когда бизнес был основан, каковы основные этапы его развития, какие продукты (услуги) были предоставлены для рынка, какова роль высшего руководства в развитии бизнеса, как распределены основные роли в фирме. Итоги деятельности и достигнутый успех необходимо связать с намеченными целями и ориентирами. Лучше, если это будет сделано в количественных показателях.

### Описание продуктов (услуг)

В данном разделе необходимо дать определение и описание тех видов продукции или услуг, которые будут предложены на рынок. Здесь следует указать некоторые аспекты технологии, необходимой для производства продукции или услуг. Важно, чтобы эта часть была написана ясным, четким языком без большого количества профессиональных терминов.

Необходимо описать основные характеристики продукции, при этом делая акцент на преимуществах, которые данная продукция (услуга) несет потенциальным покупателям. Важно подчеркнуть уникальность продукции или услуг: новая технология, качество товара, низкая себестоимость или какое-то особенное достоинство, удовлетворяющее запросам покупателей. Также необходимо подчеркнуть возможность совершенствования данной продукции (услуг). Кроме того, описание патентов или авторских прав на изобретения или привести другие причины, которые могли бы воспрепятствовать вторжению конкурентов на данный рынок. Такими причинами могут быть эксклюзивные права на распространение или торговые марки.

Вопросы, которые относятся к описанию товара, могут представлять собой следующий перечень:

1) Конкретное описание товара и способ его применения. При этом свойства товара должны быть сопряжены с потребностями его потенциальных покупателей.

2) Тенденции применения выбранного товара (будет ли с течением времени его потребление возрастать или уменьшаться, возможны ли новые способы его применения?). Каким фирма видит жизненный цикл своего товара?

3) Каков диапазон подобных продуктов (услуг), предлагаемых конкурентами? Обладает ли выбранный товар уникальностью по сравнению с моделями конкурентов, требует ли рынок (потребители) наличия уникальности, специфичности товара?

4) Каков уровень защиты товара, то есть, располагает ли предприниматель патентом, авторскими правами, зарегистрированной торговой маркой и т.п.?

В описание товара должно входить не только перечисление химических, физических, механических и т.п. свойств – то есть собственно товара, но и его дизайн, упаковка. Предлагая методы применения, нужно выделить основной и отдельно дополнительные, а также перспективные (если это предполагается). Необходимо выяснить, почему покупатели выберут именно данный товар, а не продукт (услугу) конкурентов, то есть какие конкурентные преимущества применения имеет именно предлагаемый товар.

В этом разделе плана можно предложить приблизительное определение уровня цены, возможности послепродажного технического обслуживания. Если свойства товара определяют некоторые колебания в величине его продаж – цикличность, сезонность, нужно это специально оговорить.

#### Анализ положения дел в отрасли

Описывая отрасль, важно показать абсолютные размеры рынка, склонен ли этот рынок к росту или застою, основные сегменты рынка (группы потребителей). Нужно определить, насколько чувствителен рынок к различным внутренним и внешним факторам, подвержен ли он циклическим и сезонным колебаниям и т.д. Необходимо описать своих конкурентов, долю рынка, которую они захватили, сегменты, на которые ориентируются, учесть другие отраслевые факторы.

Важно сделать вывод об общей привлекательности рынка. Если она удовлетворительна, нужно определить свою потенциальную долю, дать прогноз продаж своей продукции. Он должен быть выражен как в денежных показателях, так и физических единицах.

#### Оценка конкурентов и выбор конкурентной стратегии

Выбор конкурентной стратегии должен начинаться с приобретения высокого уровня профессионализма. Рынок в основном признает только

лидеров в своей деятельности. Главными признаками конкуренции служат преимущества данного товара перед другими, например, качество и срок службы продукта, эксплуатационные и эстетические характеристики, действующие цены и методы послепродажного обслуживания и т.п. Все это необходимо отразить в бизнес-плане и прежде всего выбранную конкурентную стратегию, которая может быть основана на преимуществе в издержках, создании или дифференциации продукта с уникальными свойствами, а также фокусировании товара на одном из сегментов действующего рынка. После выбора конкурентной стратегии следует рассмотреть возможные ответные действия конкурентов. Сравнительный анализ планируемой деятельности фирмы и основных конкурентов можно провести по таким факторам, как реклама продукции, размещение фирмы, характеристика продукта, уровень цен, имидж фирмы и др.

Если предприниматель всерьез решил изменить свою стратегию или только внедряется на конкурентный рынок, он должен предусмотреть возможные ответные действия конкурентов:

- степень вероятности ответных действий;
- их возможное воздействие на фирму;
- когда это может произойти;
- насколько агрессивными они будут;
- есть ли возможность уклониться от особо агрессивных воздействий.

#### План производства

Производственный план необходим в тех бизнес-проектах, которые предусматривают организацию производства новых конкурентоспособных товаров и услуг. В этом разделе необходимо описать основные производственные процессы, дать логическую схему материальных потоков, состав необходимого технологического оборудования и т.д. Если в бизнес-проекте планируется создать не производственное предприятие, а сервисное или торговое, то данный раздел можно назвать торговым планом и описать в нем процедуру закупок партий товаров, систему контроля за уровнем

товарных запасов и схему расположения складских помещений. В производственном разделе бизнес-проекта необходимо дать ответы на следующие вопросы:

1) Где будут производиться товары – на действующем или вновь создаваемом предприятии?

2) Какие потребуются производственные мощности и как обеспечить их развитие?

3) На каких условиях и у кого будут закупаться требуемые производственные ресурсы?

4) С какими фирмами предполагается производственная кооперация предприятия и какие будут дополнительные издержки?

5) Какие могут быть ограничения объемов поставки ресурсов, производства и продажи продукции?

Производственный план разрабатывается обычно на несколько лет и в дальнейшем может изменяться.

#### План маркетинга

План маркетинга предназначен для создания эффективного рынка сбыта предлагаемого товара. Он необходим как часть бизнес-плана не только для организации внутренней деятельности фирмы, но и установления деловых контактов с внешними партнерами и инвесторами. В рыночных отношениях для достижения высоких результатов недостаточно просто произвести требуемый товар, а необходимо завоевать доверие покупателей, обеспечить его продажу и получить запланированную прибыль. Маркетинговый раздел бизнес-плана дает ответы на следующие вопросы:

1) Каковы основные характеристики различных групп покупателей на том внутреннем и внешнем рынке, на который предприятие ориентируется? Каковы здесь сегменты рынка и на какой из них фирме следует рассчитывать?

2) На какую долю в данном сегменте рынка может претендовать предприятие? Каким образом фирма намерена занять свою позицию на внутреннем рынке?

3) Каков уровень действующих там рыночных цен? И на какой чистый доход может рассчитывать предприятие как при стабильных ценах, так и при их снижении?

4) Какие каналы распределения товаров будет использовать предприятие? Каковы будут издержки сбыта при различных вариантах организации продаж?

5) Как предприятие будет планировать послепродажное обслуживание покупателей? Будет ли применяться гарантированная система сервиса?

План маркетинга в бизнес-проекте служит базой для последующих разделов бизнес-плана.

### Организационный план

Организационный план знакомит с формой собственности, выбранной фирмой, вопросами руководства, распределения полномочий и ответственности, типом организационной структуры фирмы.

Ориентирами для составления плана могут служить следующие вопросы:

- Какова форма собственности предприятия?
- Кто основные пайщики или основные акционеры организации?
- Каковы основные положения о правах голосования, процедура выплаты дивидендов, финансовой конверсии для каждого класса акций?
- В чем выражается участие собственников и совета директоров в повседневном управлении фирмой?
- Как распределяются полномочия среди управляющих фирмы?
- Какова организационная структура фирмы, способ взаимодействия подразделений друг с другом?

Если фирма существует уже несколько лет, необходимо описать историю формирования собственности, изменения, которые произошли в ней.

### Финансовый план

Как и любой финансовый план, финансовый раздел бизнес-плана включает в себя три основных плановых документа: баланс организации, план прибылей и убытков и прогноз движения наличности. Кроме того, при составлении бизнес-плана проводится так называемый анализ чувствительности. В процессе «Анализа чувствительности» вначале определяется «базовый» вариант, при котором все изучаемые факторы принимают свои первоначальные значения. Только после этого значение одного из исследуемых факторов варьируется в определенном интервале при стабильных значениях остальных параметров. При этом оценка чувствительности проекта начинается с наиболее важных факторов, которые соответствуют пессимистическому и оптимистическому сценариям. Только после этого устанавливается влияние изменений отдельных параметров на уровень эффективности проекта. Кроме того, анализ чувствительности положен в основу принятия проекта. Так, например, если цена оказалась критическим фактором, то можно усилить программу маркетинга или пересмотреть затратную часть проекта, чтобы снизить его стоимость. Если осуществленный количественный анализ рисков проекта выявит его высокую чувствительность к изменению объема производства, то следует уделить внимание мерам по повышению производительности труда, обучению персонала менеджменту и т.д.

Основные критерии принятия инвестиционных решений следующие:

- 1) отсутствие более выгодных альтернатив для вложения свободных денежных средств;
- 2) минимизация риска потерь от инфляции;
- 3) краткость срока окупаемости капитальных вложений;
- 4) стоимость проекта;

- 5) обеспечение стабильности поступлений доходов от проекта;
- 6) высокая рентабельность инвестиций после дисконтирования.

Используя комбинацию указанных показателей, инвестор (кредитующий его банк) может принять обоснованное решение в пользу того или иного проекта. Из данного набора инвестиционных критериев целесообразно выделить ключевые, и на их основе выбрать приемлемый для инвестора вариант.

Главное требование к инвестиционному портфелю предприятия – его сбалансированность. Это означает, что необходимо располагать проектами, которые в настоящее или ближайшее время обеспечат предприятие денежными средствами, а также перспективными проектами, которые принесут высокую отдачу (в форме прибыли) в будущем.

Таким образом, в первой главе выпускной квалификационной работы были рассмотрены теоретические основы бизнес-планирования в современных условиях. В первом параграфе были раскрыты сущность и роль бизнес-планов в системе планирования организации. Следует отметить, что были выявлены основные цели бизнес-планов, главная из которых заключается в планировании хозяйственной деятельности организации на ближайший и отдаленный периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов. Также были раскрыты основные задачи и функции бизнес-планов, которые позволили выявить важное достоинство данного документа - правильно составленный бизнес-план показывает перспективу развития организации, то есть отвечает на самый нужный и важный для бизнесмена вопрос: стоит ли вкладывать деньги в это дело и принесет ли оно доходы, которые окупят все затраты вложенных сил и средств.

Далее, во втором параграфе первой главы, были рассмотрены последовательные этапы разработки бизнес-плана. Каждый этап был подробно раскрыт и описан. В целом, важно отметить, что бизнес-план должен быть составлен простым языком, а также он должен быть



функционален, понятен и легок в использовании, но при этом необходимо, чтобы он оставался профессиональным документом, с четкой формулировкой изложенного материала.

Структура и содержание бизнес-плана были раскрыты в третьем параграфе первой главы. Были описаны основные характеристики и различия наиболее распространенных рекомендаций по составлению бизнес-планов, таких как ЕБРР, МБРР, МФК и UNIDO, приведены примеры их структур и структур ФФПМП и Агентства труда и занятости населения Красноярского края. Также была дана характеристика основных разделов бизнес-плана, в которой отражена основная суть и содержание каждой главы.

Далее во второй главе выпускной квалификационной работы будет проведен анализ деятельности ООО «Альтер», который позволит, на основе сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз со стороны внешней среды, выявить правильность выбранной стратегии развития организации. Также следует провести анализ финансового состояния, который поможет понять, насколько эффективно функционирует ООО «Альтер».

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Бизнес-план является особым инструментом менеджмента, который активно применяется в современной рыночной экономике независимо от масштабов, сферы деятельности организации и формы предпринимательства. Успех новой или развитие уже существующей организации невозможен без надежных предварительных ориентиров и реального плана действий по достижению главных целей. Для этого необходимо наличие полного и ясного представления о перспективах предпринимаемого дела. Бизнес-план позволяет выявить круг проблем, с которыми столкнется предприниматель при реализации своих целей в изменчивой, неопределенной, конкурентной хозяйственной среде, а также сформировать и обеспечить пути решения этих проблем и снизить степень риска.

Целью выпускной квалификационной работы была разработка бизнес-плана по производству и реализации нового вида продукции ПСК ООО «Альтер» и обоснование его экономической эффективности. Данная цель была достигнута путем решения поставленных задач.

В ходе написания работы, в первой главе были изучены: сущность и роль бизнес-планов в системе планирования; этапы разработки бизнес-плана; структура и содержание бизнес-плана. В результате, были выявлены основные цели бизнес-планов, главная из которых заключается в планировании хозяйственной деятельности организации на ближайший и отдаленный периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов. Также были раскрыты основные задачи и функции бизнес-планов, которые позволили выявить важное достоинство данного документа, заключающееся в том, что правильно составленный бизнес-план показывает перспективу развития организации, то есть отвечает на самый важный для бизнесмена вопрос: стоит ли вкладывать деньги в это дело и принесет ли оно доходы, которые окупят все затраты вложенных сил и средств.

Также были подробно охарактеризованы основные этапы бизнес-плана, состоящие из:

- определения миссии (философии фирмы);
- постановки цели и задач проекта;
- установления общей структуры бизнес-плана по выбранной методике;
- сбора необходимой информации и разработки нормативов;
- составления бизнес-плана.

Структура и содержание бизнес-плана были раскрыты в третьем параграфе первой главы, где были описаны основные характеристики и различия наиболее распространенных рекомендаций по составлению бизнес-планов, таких как ЕБРР, МБРР, МФК и UNIDO, приведены примеры их структур и структур ФФПМП и Агентства труда и занятости населения Красноярского края. Также была дана характеристика основных разделов бизнес-плана, в которой отражена основная суть и содержание каждой главы.

Во второй главе, был проведен анализ внутренней и внешней среды ООО ПСК «Альтер» и анализ стратегии, а также представлена характеристика основных финансовых показателей деятельности организации.

По результатам анализа внутренней среды, среди сильных сторон организации отмечены: высококвалифицированный персонал, низкий уровень текучести кадров (менее 10%), большой ассортимент производимой продукции и наличие системы краткосрочного и долгосрочного планирования. Однако, слабыми сторонами ООО «Альтер» можно признать высокий уровень кредиторской задолженности (28111 тыс. руб.), более высокие цены по сравнению с конкурентами, а также отсутствие эффективной рекламной кампании и системы поощрения потребителей.

Основными угрозами со стороны внешней среды были выявлены сбои в поставках, спад в экономике страны, появление нового конкурента и отрицательные колебания курса рубля по сравнению с иностранной валютой. Также можно отметить ряд возможностей для организации, таких как

высокий спрос на строительные материалы, появление новых технологий в производстве, рост инвестиций в строительную сферу.

Анализ карты стратегических групп по производству опалубки выявил, что компания ООО «Альтер» занимает серединную позицию по производству строительных материалов в России и ей следует увеличивать свою рыночную капитализацию, завоёвывать всё большую долю по производству строительных материалов за счет расширения ассортимента опалубки, чтобы привлекать всё больше потребителей, тем самым увеличивая объёмы продаж и усиливая конкурентную позицию в данной отрасли. Разработанная стратегия развития ООО «Альтер» соответствует эталонной стратегии согласно положению компании на стратегической карте среди групп конкурентов по производству опалубки.

Далее был проведен анализ финансового состояния ООО «Альтер» с целью получения более точного понимания эффективности её функционирования. Было выявлено, что компания находится на низком уровне ликвидности и финансовой устойчивости, что плохо характеризует её с точки зрения инвестиционной привлекательности. Кроме того, наблюдается негативная динамика снижения показателей рентабельности деятельности ООО «Альтер», что также указывает на снижение уровня инвестиционной привлекательности компании. Тем не менее, в целом, в компании наблюдается высокий уровень эффективности операционной деятельности ООО «Альтер», на что указывает проведенный анализ деловой активности компании.

В третьей главе был разработан бизнес-план по выпуску нового вида продукции, а именно балки опалубки БДК-1. По результатам показателей эффективности проекта можно сделать вывод о том, что предложенный бизнес-план улучшит эффективность деятельности ООО ПСК «Альтер, что свидетельствует о целесообразности дальнейшей реализации данного проекта.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Акуленок, Д. Н., Буров, В. П., Морошкин, В. А., Новиков, О. К. Бизнес-план фирмы. Комментарий методики составления. Реальный пример. — М.: Гном-Пресс, 2008. - 88 с.
2. Зелль, А. Бизнес-план. — М.: Ось-89, 2007. - 240 с.
3. Баранов, В. А. Бизнес-планирование. — М.: Форум, 2006. - 272 с.
4. Алексеева, М. М., планирование деятельности фирмы. Учебно-методическое пособие. — М.: Финансы и статистика, 2001. - 384 с.
5. Герчигова И.Н. Менеджмент: Учебник. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2004. - 480 с.
6. Ведущий российский портал бизнес-планов, руководств и франшиз: Требования к бизнес-плану и рекомендации по его составлению. - Режим доступа: [www.openbusiness.ru](http://www.openbusiness.ru).
7. Инвест империал: Бизнес-план и его роль. - Режим доступа: [www.eurofinancing.ru](http://www.eurofinancing.ru).
8. Виханский, О. С. Менеджмент: учебник / 4 изд., перераб. и доп. — М.: Экономистъ, 2008. — 670 с.
9. Сайт ООО ПСК «Альтер». - Режим доступа: [www.kr-alter.ru](http://www.kr-alter.ru).
10. Ковалев, В. В. Финансовый менеджмент: теория и практика: монография / В. В. Ковалев. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: Проспект, 2007. - 1024 с.
11. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. — М.: Финпресс, 1998. — 324 с.
12. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент / учебное пособие.- Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. - 122 с.
13. Веснин В.Р. Менеджмент. - М.: ТК Велби, Проспект, 2006. - 504 с.
14. Гапоненко А.Л. Стратегическое управление: учебник//А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин/ - М.: ОМЕГА-Л, 2006. - 373 с.
15. Бирман Г., Шмидт С. Капиталовложения. Экономический анализ инвестиционных проектов: The Capital Budgeting

Decision: Economic Analysis of Investment Projects. – М.:Издательство: Юнити-Дана, 2003. – 631 с.

16. Любанова, Т.П. Бизнес-план. Опыт и проблемы: Учебно-практ. пособие / Т.П. Любанова, Л.В. Мясоедова, Ю.А. Олейникова. – М.: Издательство «ПРИОР», 2002. – 96 с.

17. Орлова, Е.Р. Бизнес-план: методика составления и анализ типовых ошибок: Учебно-практ. пособие / Е.Р. Орлова. – М.: Омега-Л, 2006. - 156 с.

18. Попов, В.М. Сборник бизнес-планов с комментариями и рекомендациями / В.М. Попов и др. – М.: КноРус, Издательство ГНОМиД, 2000. – 366 с.

19. Латкин, А.П. Организация инвестиционной деятельности: Учеб. пособие / А.П. Латкин. – Владивосток: ДВГУ, 2003. - 123 с.

20. Волков И.М., Грачева М.В. Проектный анализ: Финансовый аспект. Изд. 2-е, перераб., доп. – М., 2001. – 496 с.

21. Кузнецова Н.В. Экономический анализ. Учебное пособие. Ч.1-2. - Владивосток: Издательство ДВГУ, 2004. – 519 с.

22. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогген Г. Управление проектами. Учебное пособие. М.: Издательство: Омега-Л, 2006. – 664 с.

23. Ковалев В.В. Методы оценки инвестиционных проектов. - М.: Финансы и статистика, 2001. – 144 с.

24. Лапушинский, Г.К. Планирование в условиях рынка: Учеб. пособие / Г.К.Лапушинский, А.Н. Петров. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2003. – 400 с.

25. Балабанов, И.Т. Финансовый менеджмент: Учеб. Пособие / И.Т. Балабанов. - М.: Финансы и статистика, 2000. – 512 с.

26. Гульятеев А.К. Project Professional 2003. Управление проектами. Практическое пособие. - М.:Издательство: Корона-принт, 2004. – 512 с.

27. Станиславчик Е.Н. Бизнес-план. -М.: Ось-89, 2001. - 128 с.

28. Буров, В.П. Бизнес-план фирмы. Теория и практика: Учеб. пособие / В.П. Буров, А.Л. Ломакин, В.А. Морошкин. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 192 с.

29. Пелих, А.С. Бизнес-план или как организовать собственный бизнес / А.С. Пелих. – М.: Ось-89, 2001. – 96 с.
30. Попов, В.М. Бизнес-план инвестиционного проекта: Отечественный и зарубежный опыт. Современная практика и документация: Учеб. пособие / В.М. Попов, С.И. Ляпунов, Г.В. Медведев, С.Ю. Муртазалиева. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 432 с.
31. Горемыкин, В.А. Бизнес-план: Методика разработки. 25 реальных образцов бизнес-планов / В.А. Горемыкин. – М.: Ось-89, 2005. – 864 с.
32. Чечевицина, Л.Н. Экономический анализ: Учеб. пособие / Л.Н. Чечевицина. – Ростов-на-Дону: Издательство «Феникс», 2004. – 250 с.
33. Гаврилов Н.А. Инвестирование на предприятиях. Эффективность и управление. Учебное пособие. – Владивосток: Издательство ДВГУ, 2001. – 128 с.
34. Котляр, Б.А. Бизнес-планирование / Б.А. Котляр, Б.М. Рапопорт, Э.А. Уткин. – М.: Издательство «ЭКМОС», 2002. – 320 с.
35. Черняк В.З. Управление инвестиционными проектами. Серия: Профессиональный учебник: Менеджмент. – М.: Издательство: Юнити-Дана, 2004. – 351 с.
36. Любанова, Т.П. Бизнес-план. Опыт и проблемы: Учебно-практ. пособие / Т.П. Любанова, Л.В. Мясоедова, Ю.А. Олейникова. – М.: Издательство «ПРИОР», 2002. – 96 с.
37. Мартин П., Тейт К. Управление проектами: GettingStartedinProjectManagement. – Спб.: Издательство: Питер, 2006. – 224 с.
38. Крутякова Ю. А. Бизнес-планирование: учеб. – практ. пособие. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. – 352 с.
39. Семенов В. Составление типовой модели бизнес-плана // Финансовая газета. Региональный выпуск, 2003, N 32.
40. Абрамов А. Е. Основы анализа финансовой, хозяйственной и инвестиционной деятельности предприятия в 2-х ч. – М.: Экономика и финансы АКДИ, 2005. – 112 с.

- 41.Алексеева М. М. Планирование деятельности фирмы. Учебно-методическое пособие. - М.: Финансы и статистика, 2002. – 86 с.
- 42.Ефимова О. В. Как анализировать финансовое положение предприятия. - М.: Интел-Синтез, 2004.– 118 с.
- 43.Горохов Н.Ю, Малев В.В. Бизнес-планирование и инвестиционный анализ - М.: Филинь, 2007. – 421 с.
- 44.Бизнес-план. Методические материалы. / Под. ред. Р.Г. Малиновского. - М.: Финансы и статистика, 2006. – 256 с.
- 45.Сухова Л.Ф., Чернова Н.А. Практикум по разработке бизнес-плана и финансовому анализу предприятия. - М.: Финансы и статистика, 2007. – 160 с.
- 46.Аникеев С.А. Методика разработки плана маркетинга. - М.: Форум, 2006. – 226 с.
- 47.Богатин Ю.В., Швандар В.А. Оценка эффективности бизнеса и инвестиций: Учебное пособие для вузов. - М.: Финансы, ЮНИТИ - ДАНА, 2005. – 254 с.
- 48.Ковелло Дж. А, Хейзелгрэн Б. Дж. Бизнес-планы. Полное справочное руководство. Перевод с англ. - М.: Лаборатория базовых знаний, 2007. –352с.
- 49.Макаревич Л. М. Бизнес-планирование для малого предприятия. М.: Вершина, 2005. – 176 с.
- 50.Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 344 с.
51. Интерактивный портал агентства труда и занятости населения Красноярского края. – Рекомендации для написания бизнес-плана. – Режим доступа:[www.trud.krskstate.ru](http://www.trud.krskstate.ru).
- 52.Официальный сайт Федерального фонда поддержки малого предпринимательства. – Структура бизнес-плана. - Режим доступа: [www.fpmp.ru](http://www.fpmp.ru).