

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ

И.о. зав. кафедрой ЭУБП

_____ З.А. Васильева

« ____ » _____ 2018 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02.01.13 Менеджмент организации

**Разработка бизнес-плана организации предприятия по оказанию услуг
электромонтажа (на примере ООО «Лидер-К»)**

Руководитель _____

М.А. Лихачев

Выпускник _____

М.А. Дереш

Нормоконтролер _____

Т.П. Лихачева

Красноярск 2018

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ

И.о зав. кафедрой ЭУБП

_____ И.Р. Руйга

«25» ноября 2017 г.

**ЗАДАНИЕ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
в форме бакалаврской работы**

Студенту Дереш Михаил Александрович

Группа ЗУБ13-05

Направление (специальность): 38.03.02.01 «Менеджмент организации»

Тема выпускной квалификационной работы: Разработка бизнес-плана организации предприятия по оказанию услуг электромонтажа (на примере ООО «Лидер-К»)

Утверждена приказом по университету – №5218/с от 11 апреля 2018 г.

Руководитель ВКР: М.А. Лихачев, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Экономика и управление бизнес-процессами»

Исходные данные для ВКР: материалы официальной статистики России, ведомственные доклады, научные работы, статьи и печатные издания.

Перечень разделов ВКР:

- 1 Методические аспекты разработки бизнес-плана организации нового предприятия.
- 2 Стратегический анализ нового предприятия по оказанию услуг электромонтажа.
- 3 Разработка бизнес-плана организации предприятия по оказанию услуг электромонтажа.

Перечень презентационного материала:

- Сущность бизнес-плана;
- Структура бизнес-модели;
- Стратегический анализ организации;
- Сегменты рынка электромонтажных работ;
- Бизнес-модели рынка частных клиентов;
- Бизнес-модель рынка корпоративных клиентов;
- Объем рынка основных игроков;
- Емкость рынка электромонтажных работ;
- План маркетинга новой организации;
- Бизнес-модель;
- Организационная структура нового предприятия;
- План подготовки к открытию;
- Расчет издержек.

Руководитель ВКР

М.А. Лихачев

Задание принял к исполнению

М.А. Дереш

«25» ноября 2017г.

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа по теме «Разработка бизнес-плана организации предприятия по оказанию услуг электромонтажа (на примере ООО «Лидер-К»)» состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений общим объемом 101 страница. Содержит 3 рисунка, 20 таблиц, 4 приложения, 70 использованных источников.

МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ БИЗНЕС-ПЛАНА, СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ, РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА, ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕДЛОГАЕМОГО ПРОЕКТА.

Целью бакалаврской работы является создание бизнес-плана электромонтажной организации.

Задачи:

- ознакомиться с основными методическими аспектами разработки бизнес-плана;
- исследовать рынок электромонтажных услуг и бизнес-модели организаций, работающих на данном рынке;
- определить целевую группу потребителей, разработать план маркетинга и бизнес-модель предприятия по оказанию услуг электромонтажа;
- разработать финансовый план и дать оценку эффективности предлагаемого проекта организации предприятия по оказанию услуг электромонтажа;
- произвести стратегический анализ внешней и внутренней среды нового предприятия по оказанию услуг электромонтажа.

В рамках практической части были определены целевые потребители нового предприятия, разработан план маркетинга. Разработана бизнес-модель и план подготовки к открытию организации. Так же был разработан финансовый план и произведена оценка эффективности данного проекта.

В результате проведенной работы получены следующие показатели по реалистическому сценарию развития:

- объем требуемых инвестиций 842300руб.
- срок окупаемости инвестиций через 8 месяцев;
- объем налоговых отчислений по УСН 116928 рублей в год;
- НДФЛ составит 10094 рублей, взносы в ПФР и ФОМС, в 2018 году для ИП составят 32385 рублей
- рентабельность электромонтажной организации на плановой мощности составит 40,6%.

Реализация данного бизнес-плана позволит создать 6 новых рабочих мест, увеличить объем налоговых поступлений в городской бюджет, в фонды ПФР и ФОМС, и будет способствовать развитию экономики города.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Методические аспекты разработки бизнес-плана организации нового предприятия.....	6
1.1 Сущность и определение процесса бизнес-планирования.....	6
1.2 Методические аспекты разработки бизнес-модели нового предприятия.....	21
1.3 Стратегический анализ как исходный этап разработки бизнес-плана организации нового предприятия.....	28
2 Стратегический анализ нового предприятия по оказанию услуг электромонтажа.....	41
2.1 Исследование рынка услуг электромонтажа в городе Красноярск....	41
2.2 Исследование бизнес-моделей на рынке услуг электромонтажа.....	45
2.3 Стратегический анализ внешней и внутренней среды нового предприятия по оказанию услуг электромонтажа.....	52
3 Разработка бизнес-плана организации предприятия по оказанию услуг электромонтажа.....	63
3.1 Определение целевого потребителя и разработка плана маркетинга предприятия по оказанию услуг электромонтажа.....	63
3.2 Разработка бизнес-модели и плана организации предприятия по оказанию услуг электромонтажа.....	66
3.3 Разработка финансового плана и оценка эффективности проекта организации предприятия по оказанию услуг электромонтажа.....	74
Заключение.....	81
Список использованных источников.....	83
Приложение.....	89

ВВЕДЕНИЕ

Во всем мире малый бизнес является одним из основных двигателей экономики. В условиях современной экономической ситуации поддержка и развитие малого бизнеса в России является приоритетной задачей Правительства РФ и финансовой системы страны. Создание новой организации в условиях экономического кризиса достаточно рискованно, поэтому выбор вида производства товаров или оказания услуги должен быть обоснованным и учитывать все возможные рискованные ситуации.

К одним из самых востребованных видов услуг на интенсивно развивающемся строительном рынке г. Красноярска относятся электромонтажные работы. Несмотря на высокую конкуренцию на рынке электромонтажных услуг, для потребителей существует проблема поиска высококачественных услуг по приемлемой цене.

Выбор потребителями той или иной электромонтажной организации зависит в первую очередь от качества этих услуг, а значит от профессионализма мастеров. Стратегия организации нового предприятия по оказанию услуг электромонтажа, в условиях кризиса ориентирована на проведение работ, не требующих лицензирования, силами профессиональных электромонтажников и организационную форму индивидуального предпринимателя.

Объектом исследования данной работы является процесс разработки бизнес-плана организации предприятия по оказанию услуг электромонтажа. Предмет исследования – процесс разработки бизнес-плана.

Целью бакалаврской работы является создание бизнес-плана электромонтажной организации.

Для этого необходимо решить следующие задачи:

- ознакомиться с основными методическими аспектами разработки бизнес-плана;
- исследовать рынок электромонтажных услуг и бизнес-модели организаций, работающих на данном рынке;

- произвести стратегический анализ внешней и внутренней среды нового предприятия по оказанию услуг электромонтажа;
- определить целевую группу потребителей, разработать план маркетинга и бизнес-модель предприятия по оказанию услуг электромонтажа;
- разработать финансовый план и дать оценку эффективности предлагаемого проекта организации предприятия по оказанию услуг электромонтажа.

1 Методические аспекты разработки бизнес-плана организации нового предприятия

1.1 Сущность и определение процесса бизнес-планирования

Бизнес-план является традиционным для рыночной экономики документом, без которого в сфере бизнеса не предпринимаются никакие сколько-нибудь серьезные действия. В определенном смысле он представляет собой формализацию системного подхода к процессу планирования, форму обоснования экономической целесообразности выбранных фирмой направлений деятельности и использования тех или иных источников финансирования этой деятельности, оценки ожидаемых финансовых результатов (продажи, прибыли, отдачи от вложенного капитала).

И сегодня в отечественной практике существует огромное многообразие его определений, отчасти заимствованных из зарубежного опыта. Но необходимо осознавать, что простого перевода содержательной его части для нас может быть недостаточно, равно, как и то, что многие из западных методик могут попросту не работать в российских условиях, если в них не будет учитываться специфика нашей экономики. Приведем несколько определений бизнес-плана, заимствованных из разных источников:

«Бизнес-план представляет собой документ внутрифирменного планирования, излагающий все основные аспекты планирования производственной и коммерческой деятельности предприятия, анализирующий проблемы, с которыми оно может столкнуться, а также определяющий способы решения финансово-хозяйственных задач» [34].

«Бизнес-план – объективная оценка собственной предпринимательской деятельности предприятия, фирмы и в то же время необходимый инструмент проектно-инвестиционных решений в соответствии с потребностями рынка и сложившейся ситуацией» [43].

«В рыночной экономике бизнес-план является рабочим инструментом и

для вновь создаваемых и для действующих фирм, используемым во всех сферах предпринимательства» [22].

«Бизнес-план – это программа действий предпринимателя, обоснованная целевым анализом конъюнктуры рынка, инвестиций, товаров, услуг, собственных задач и ресурсов» [47].

Таким образом, бизнес-план предполагает оценку собственной предпринимательской деятельности фирмы и целевую оценку конъюнктуры рынка, является программой действий предпринимателя, необходимым рабочим инструментом проектно-инвестиционных решений и внутрифирменного планирования, используемым во всех сферах предпринимательства. Он актуален, как и для вновь создаваемых, так и для действующих фирм.

В настоящее время в России особую актуальность приобретают обоснование и разработка стратегии социально-экономических преобразований с четким определением целей, приоритетов и этапов. Важнейший элемент такой стратегии является планирование.

Планирование – одно из главнейших условий оптимального управления производственным предприятием.

Планирование – это определение цели развития управляемого объекта, методов, способов и средств ее достижения, разработка программы, плана действия различной степени детализации на ближайшую и более отдаленную перспективу.

Планирование обязательно в любой организации, которая намеревается предпринимать какие-то действия и перспективно развиваться.

Сущность планирования заключается в обосновании наилучшим образом видов, объемов, сроков, и других показателей производства и продажи товаров, выполнение работ и оказание услуг, которые при умелом использовании имеющихся ресурсов могут принести предприятию наибольший доход.

Невозможно добиться положительных результатов, не планируя своих действий и не прогнозируя возможных последствий. Эффективное планирование улучшает результаты.

Процесс планирования позволяет увидеть весь комплекс будущих операций предпринимательской деятельности и предвосхитить то, что может случиться. Составление и реализация плана – непрерывный процесс, который может быть наглядно представлен следующей схемой на рисунке 1.1.



Рисунок 1.1 – Схема составления и реализации плана

Предпринимательство – это процесс принятия решений, их реализации и оценки результатов предпринятых действий, планирование дает основу для принятия оптимальных решений.

Работа без плана является реакцией на совершающиеся события, деятельность на основе плана-реакцией на предвиденные и запланированные явления.

Современная экономическая ситуация, связанная с активным развитием рыночных отношений, диктует предприятиям новый подход к внутрифирменному планированию. Они вынуждены искать такие формы и модели планирования, которые обеспечивали бы максимальную эффективность принимаемых решений.

Оптимальным вариантом достижения таких решений является новая прогрессивная форма плана – бизнес-план.

Успех в мире бизнеса решающим образом зависит от трех элементов:

- понимания общего состояния дел на данный момент;
- представления того уровня, который необходимо достичь;
- планирования процесса перехода из одного состояния в другое.

Бизнес-план позволяет решить эти проблемы. Он включает разработку цели и задач, которые ставятся перед предприятием на ближайшую и дальнейшую перспективу, оценку текущего состояния экономики, сильных и слабых сторон производства, анализ рынка и информацию о клиентах. В нем дается оценка ресурсов, необходимых для достижения поставленных целей в условиях конкуренции.

Бизнес-план позволяет показать выгодность предполагаемого проекта и привлечь возможных контрагентов, потенциальных финансовых партнеров. Он может убедить возможных инвесторов в том, что нашли привлекательные возможности развития, реалистичную и последовательную программу осуществления целей и задач проекта. Инвестор вложит свои средства лишь в тот проект, который с достаточной вероятностью гарантирует ему получение максимальной прибыли.

Бизнес-план поможет предупредить и корректно решить многие неизбежные проблемы в развитии бизнеса. Конечно, он не может исключить всех ошибок, он дает возможность продумать свои действия. Он является инструментом, с помощью которого возможен контроль и управление производством. Бизнес-план позволяет управлять по предварительному плану, а не просто реагировать на события.

Бизнес-план, описывая все основные аспекты будущего предприятия, анализируя проблемы, с которыми оно может столкнуться, и, определяя способы решения этих проблем, должен ответить на вопрос: «Стоит ли вообще вкладывать средства в этот проект и принесет ли он доход, который окупит все затраты?».

Итак, бизнес-план это:

- краткое, точное, доступное и понятное описание предполагаемого

бизнеса;

- рабочий инструмент предпринимателя для организации своей работы, позволяющий выбрать наиболее перспективные решения и определить средства для их достижения;

- развернутая программа (рационально организованных мер, действий) осуществления бизнес-проекта, предусматривающая оценку расходов и доходов;

- документ, характеризующий основные стороны деятельности и развития предприятия и определяющий степень его жизнеспособности и будущей устойчивости;

- результат исследования и обоснования конкретного направления деятельности фирмы на определенном рынке в виде системы количественных и качественных показателей развития;

- система весомых аргументов, убеждающая инвестора в выгоды проекта;

- прогноз, оценка и мера предупреждения рисков предпринимательской деятельности;

- развитие перспективного (стратегического) взгляда на организацию и среду ее деятельности, путем получения ценного опыта планирования.

Бизнес-план представляет собой результат комплексного исследования различных аспектов деятельности фирмы (производства, реализации продукции, послепродажного обслуживания).

Цель разработки бизнес-плана – дать обоснованную, целостную, системную оценку перспектив развития фирмы, то есть спрогнозировать и спланировать ее деятельность на ближайший период и перспективу, исходя из потребностей рынка и возможностей фирмы по их удовлетворению.

Цель ставится задачей, если указан срок ее достижения и заданы количественные характеристики желаемого итога. Цель реализуется путем решения ряда задач.

Бизнес-план помогает предпринимателю решить следующие целевые

задачи:

- определить конкретное направление деятельности фирмы, целевые рынки и место фирмы на этих рынках;
- сформулировать долговременные и краткосрочные цели фирмы, стратегии и тактики их достижения;
- выбрать номенклатуру и определить показатели товаров и услуг, которые будут предлагаться фирмой потребителям, а также оценить издержки по их созданию и реализации;
- оценить соответствие кадров фирмы и условий мотивации их труда требованиям по достижению поставленных целей;
- определить состав маркетинговых мероприятий фирмы по изучению рынка, организации рекламы, стимулированию продаж, ценообразованию, каналам сбыта;
- обеспечить жизнеспособность своей фирмы в условиях жесткой конкуренции;
- добиться максимизации прибыли в конкретных условиях;
- оценить материальное и финансовое положение фирмы и соответствие имеющихся и привлекаемых ресурсов поставленным перед фирмой целям;
- предусмотреть трудности и «подводные камни», которые могут помешать выполнению бизнес - плана;
- получить необходимые инвестиции;
- продвигать предлагаемый бизнес на рынке, создавая деловую репутацию;
- планирование деятельности фирмы с помощью бизнес - плана сулит немало выгод, в том числе:
 - заставляет руководителей активно заниматься перспективами фирмы;
 - позволяет осуществлять более четкую координацию

предпринимаемых усилий по достижению поставленных целей;

- устанавливает показатели деятельности фирмы, необходимые для последующего контроля;
- заставляет менеджера четче и конкретнее определять цели фирмы, стратегии и тактики их достижения;
- делает фирму более качественно подготовленной к внезапным изменениям рыночных ситуаций, то есть уменьшает время адаптации;
- устанавливает обязанности и персональную ответственность всех руководителей фирмы по обеспечению достижения поставленных целей [16].

Пренебрегая составлением бизнес-плана, предприниматель может оказаться неготовым к определенным трудностям, которые могут возникнуть на его пути к успеху, и будет лихорадочно и необоснованно импровизировать, что часто заканчивается отрицательными результатами как для него, так и для дела, которым он занимается.

Бизнес-планирование, как необходимый элемент управления выполняет в системе предпринимательской деятельности ряд важнейших функций, среди которых наибольшее значение имеют следующие Экономические основы бизнес-планирования:

- инициирование – активизация, стимулирование и мотивация намеченных действий, проектов и сделок;
- прогнозирование – предвидение и обоснование желаемого состояния фирмы в процессе анализа и учета совокупности факторов;
- оптимизация – обеспечение выбора допустимого и наилучшего варианта развития предприятия в конкретной социально-экономической среде;
- координация и интеграция – учет взаимосвязи и взаимозависимости всех структурных подразделений компании с ориентацией их на единый общий результат;
- безопасность управления – обеспечение информацией о возможных рисках для своевременного принятия упреждающих мер по уменьшению или предотвращению отрицательных последствий;

- упорядочение – создание единого общего порядка для успешной работы и ответственности;
- контроль – возможность оперативного отслеживания выполнения плана, выявление ошибок и возможной его корректировки;
- воспитание и обучение – благоприятное воздействие образцов рационально спланированных действий на поведение работников и возможность обучения их, в том числе и на ошибках;
- документирование – представление действий в документальной форме, что может быть доказательством успешных или ошибочных действий менеджеров фирмы [12].

При создании бизнес-планов необходимо придерживаться основополагающих принципов планирования, которые создают предпосылки для успешной деятельности предприятия в конкретной экономической среде.

Основополагающие принципы планирования тесно связаны между собой, в конечном счете, ориентируют предпринимателей на всестороннее обоснование плановых показателей и достижение наилучших социально-экономических результатов предприятия. Они определяют содержание и ориентацию плановой работы на всех стадиях обоснования проекта и его последовательной реализации.

Кроме перечисленных базовых принципов в процессе планирования обычно учитывается и общеэкономические принципы научности, приоритетности, динамичности, директивности, эффективности и т.д.

Таким образом, бизнес-план – это документ, раскрывающий все необходимые аспекты предпринимательской деятельности, анализирующий основные проблемы, а также определяющие главные способы решения этих проблем [18].

Разделы бизнес-плана и то, на сколько они будут детализированы прежде всего зависит от размера планируемого проекта и той сферы, к которой он относится [5]. К примеру, в случае если планируется организовать создание нового вида какой-либо продукции, то должен быть разработан весьма

развернутый проект, диктуемый сложностью производства самого продукта и сложностью рынка данного продукта. В случае если же речь идет только о розничной продаже какого-либо продукта, в таком случае бизнес-план может быть более простым и не содержать разделы, планирующие производство. Структура бизнес-плана также находится в зависимости от объема предполагаемого рынка сбыта, присутствия конкурентов и возможностей роста создаваемой организации [16].

Ниже приведена примерная структура разделов бизнес-плана.

1. Титульный лист. Содержит следующие пункты: название проекта, название организации, которая планирует реализовать проект, ее месторасположение, номера телефонов, по которым можно связаться с владельцем (руководителем) или уполномоченным на ведение переговоров лицом, фамилия, имя, отчество (полностью) владельца (руководителя) и разработчика бизнес-плана, дата (месяц и год) составления. Если бизнес-план направляется внешнему инвестору или кредитору, возможно вынесение на титульный лист основных финансовых показателей (потребность в финансировании, срок окупаемости, индекс доходности) [18].

2. Резюме. Данный раздел имеет общеинформативный, рекламный смысл, предназначен для привлечения интереса того лица, которому адресуется бизнес-план. Именно этот раздел создает на потенциальных инвесторов свое первое впечатление, которое часто имеет решающее значение для судьбы проекта в целом [4].

Предполагается, что этот раздел в нескольких пунктах и сжатой форме содержит весь бизнес-план, раскрывается суть и цели проекта. Основу для написания этого раздела представляет собой информация, которая содержится во всех разделах разработанного документа. Именно поэтому особенностью составления резюме является то, что оно пишется в последнюю очередь, когда весь бизнес-план, уже готов, однако размещается в самом начале документа [22].

Ниже приведена рекомендуемая структура резюме: краткое описание проекта, его цели и задачи, ресурсное обеспечение, механизм реализации,

уникальность или конкурентоспособность продукции, или услуги, объем требуемого внешнего финансирования, прогноз объема продаж и прибылей, возврат займов инвесторам, основные показатели эффективности проекта.

Резюме должно быть простым и лаконичным, с минимумом специальных терминов. Объем не превышает 1-2 машинописные страницы.

3. Цель предлагаемого проекта. В этом разделе четко определяются и описываются те виды деятельности, продукции или услуг, которые будут в дальнейшем предложены на рынок. Следует указывать некоторые аспекты технологии, которая необходима при производстве продукции [12].

Описание основных характеристик продукции проводится с акцентом на преимущества, которые данная продукция принесет потенциальным покупателям, а не на технических подробностях. Детальная информация по технологическому процессу может быть указана в приложении.

Здесь необходимо подчеркнуть уникальные особенности продукции или услуг. Это можно выразить разными способами и словами, такими как: новая технология, качество товара, низкая себестоимость или какое-то особенное достоинство, удовлетворяющее запросы покупателей. Также непременно стоит указать будущую возможность для совершенствования продукции.

Этот раздел предполагает описание имеющихся патентов или авторских прав на изобретение или приведения других причин, которые могли бы противостоять проникновению конкурентов на рынок. Среди таких причин могут быть, к примеру, наличие эксклюзивных прав на распространение или торговые марки.

4. Анализ положения дел в отрасли. Раздел излагает результаты проведенного анализа текущего положения дел, а также наметившихся тенденций в развитии отрасли. Должны быть сделаны выводы по поводу их влияния на реализацию и результативность проекта. Крайне важно презентовать идею нового проекта в контексте сложившегося состояния дел в отрасли, показать свое глубокое понимание состояния организации и той отрасли индустрии, в которой оно будет работать и конкурировать, так как одним из

факторов, обеспечивающих победу в конкурентной борьбе, является знание ситуации на рынке продукции этого класса [2].

В этом разделе приводится справка последних новинок в отрасли, перечисляются потенциальные конкуренты, указываются их сильные и слабые стороны, изучаются все прогнозы по данной отрасли и в результате формируется ответ на вопрос, какой именно потребитель будет приобретать товары или услуги организации.

5. Анализ положения предприятия в отрасли. Данный раздел содержит комплексный анализ положения предприятия в отрасли, результаты его хозяйственной деятельности, организационные характеристики:

- все виды деятельности предприятия, его продукты (услуги), потребители (клиенты);

- организационно-правовую форму предприятия, организационную структуру, учредителей, персонал и партнеров, дату создания;

- финансово-экономические показатели деятельности предприятия;

- месторасположение предприятия (адрес предприятия, характеристика здания или помещения, собственность или аренда, необходимость реконструкции);

- специфику работы (сезонность, время работы (часы и дни недели) и другие особенности, которые связаны со сферой бизнеса или используемыми ресурсами) [15].

Этот пункт имеет особенное значение, в случае если задача бизнес-плана — формирование нового предприятия. В данном случае он должен включать пункты обоснования успеха формируемого предприятия, предпринимательский навык руководителя проекта в этой области бизнеса. Возможны ссылки на контракты либо предварительные договоренности с поставщиками, либо покупателями.

Если план реализуется в рамках индивидуальной предпринимательской деятельности, то в таком случае приводится описание сути бизнеса предпринимателя.

Раздел обязан убедить инвестора в надежности и перспективности фирмы, предлагающей проект.

6. Описание продукта труда. Этот пункт должен включать детальную информацию о потребительских свойствах продукции (услуги) и превосходстве перед конкурентами. Этот пункт в качестве дополнения может быть сопровожден натуральным образцом, фото, рисунком, технической документацией либо детальным описанием. В случае если предметом проекта представляется не один продукт, в бизнес-проекте предоставляется описание по каждому из них [21].

7. Маркетинг и план сбыта продукции предприятия. В этом разделе следует выявить рынок, рассмотреть его и создать стратегию поведения на рынке, т.е. продемонстрировать, с какой целью, в каком размере и какие покупатели станут приобретать продукцию, как можно влиять на спрос. Кроме того, описывается, каким образом подразумевается реализовать новый товар или услугу, какая его предполагаемая стоимость, формируется рекламная стратегия.

Информация раздела призвана убедить возможного потребителя бизнес-плана в наличии рынка сбыта для предмета планирования и способности лиц, реализующих план, ее продавать. Покупатели (потребители) характеризуются:

- местом в цепочке реализации: оптовые покупатели, розничные продавцы, конечные потребители;
- статусом: юридические лица — предприятия (характеризуются отраслью, месторасположением), физические лица — индивидуальные предприниматели (характеризуются видом и местом деятельности), население (характеризуется возрастом, полом и др.) [23].

Среди потребительских характеристик товара выделяются такие, как внешний вид (привлекательность), назначение, цена, прочность (срок службы), безопасность пользования.

Конкретные детали маркетинговой стратегии часто оказываются сложными, комплексными и затрагивают такие области, как маркетинговая расстановка, ценовая политика, торговая политика, реклама и продвижение

продукции на рынке, политика поддержки продукции, проявление интереса со стороны вероятных покупателей, прогноз производства новой продукции.

8. **Производственный план.** В этом разделе описываются все производственные и другие рабочие процессы. Здесь же рассматриваются все вопросы, связанные с помещениями, их расположением, оборудованием, рабочим персоналом. В этом разделе должны найти отражение вопросы, каким образом и в какие сроки может быть увеличен или сокращен объем выпуска продукции.

Если цель проекта — организация производственной деятельности, то необходимо полное описание производственного процесса: как организована система выпуска продукции и как осуществляется контроль над производственными процессами, каким образом будут контролироваться основные элементы, входящие в стоимость продукции, например, затраты труда и материалов, как будет размещено оборудование [24].

В этом разделе также осуществляется расчет производственных издержек на планируемый объем сбыта: калькуляция себестоимости продукции, составление сметы затрат на производство, определение переменных и постоянных затрат в себестоимости.

9. **Организационный план.** В этом разделе указываются законодательные, нормативные и другие документы, имеющие правовую силу и отношение к данному проекту, а также график реализации проекта [20].

10. **Финансовый план.** Финансовое планирование рекомендуется осуществлять путем составления следующих финансовых документов: плана доходов и расходов на каждый год срока реализации проекта с ежемесячной разбивкой первого года, плана движения денежных средств и планового баланса для первого года. Можно привести результаты анализа безубыточности.

В этом разделе планируются инвестиционные вложения (на приобретение оборудования, строительно-монтажные работы, создание оборотных средств и другие, связанные с подготовительным периодом проекта) [25].

Планируются источники финансирования проекта. Приводится схема

возврата кредитных финансовых средств.

Завершаться раздел финансового планирования должен анализом эффективности проекта. Для этих целей можно использовать методику проектного анализа (по показателям чистого дисконтированного дохода, индекса доходности, внутренней нормы доходности, срока окупаемости проекта), методы экономического анализа финансово-хозяйственной деятельности (рентабельность, финансовая устойчивость проекта и т.п.).

Примерная структура раздела такова:

- отчет о прибылях и убытках за каждый год срока реализации проекта, первый год помесечно;
- структура налоговых платежей (может быть проанализирована отдельно);
- план движения денежных средств первого года;
- плановый баланс первого года;
- потребность в инвестициях;
- затраты, связанные с обслуживанием кредита (лизинга) (могут быть проанализированы отдельно);
- анализ эффективности проекта (по выбранной методике) [19].

11. Анализ риска. Безусловно, в каждом проекте неизбежно присутствуют определенные трудности, угрожающие его осуществлению. Крайне важно находить возможность предугадать подобные проблемы и предварительно создать стратегии их преодоления. Следует оценить уровень риска и обнаружить эти трудности, с которыми может встретиться бизнес.

Главные факторы, сопряженные с риском проекта, должны быть изображены просто и объективно. Опасность может идти от конкурентов, личных просчетов в сфере маркетинга и производственной политики, погрешностей в выборе руководящих сотрудников. Опасность может представлять кроме того технический прогресс, который способен моментально «состарить» любую новинку [20].

Наличие других проектов и стратегий для потенциального инвестора будет

говорить о том, что бизнесмен понимает о потенциальных сложностях и предварительно к ним готов.

Риск можно оценивать способами качественного анализа, который состоит в определении условий, сфер и типов риска. Данная деятельность осуществляется экспертным путем на основании навыка работы по данному направлению (к примеру, SWOT-анализ), а также способами количественного анализа.

Результатом анализа риска может стать поиск и предоставление гарантий партнерам и потенциальным инвесторам. Среди них можно выделить:

- гарантии федеральных, региональных или местных органов власти;
- страхование;
- залог активов (недвижимость, ценные бумаги и т.д.);
- банковские гарантии;
- передача прав;
- товарные гарантии (готовая продукция) [25].

12. Приложения. В приложение могут быть вынесены все документы, которые не являются предметом планирования, но на которые ссылаются в основных разделах бизнес-плана:

- копии контрактов, лицензии и т.п.;
- копии документов, из которых взяты исходные данные;
- прейскуранты поставщиков;
- таблицы расчетов финансовых показателей, не вошедшие в основные разделы.

В заключение рассмотрения методики бизнес-планирования необходимо отметить, что на данный момент разработано и активно используется на практике большое количество программных продуктов, позволяющих автоматизировать процедуры составления бизнес-планов.

Многие предприниматели не имеют опыта руководства предприятием и поэтому весьма смутно представляют себе все ожидающие их проблемы. Изменяющаяся хозяйственная среда ставит даже опытных руководителей перед

необходимостью по-иному просчитывать свои действия на рынке и готовиться к такому занятию, как борьба с конкурентами.

Решению вышеперечисленных проблем и призван помочь бизнес-план, который является основным документом, определяющим стратегию развития фирмы.

1.2 Методические аспекты разработки бизнес-модели нового предприятия

Под бизнес-моделью понимается особая концепция компании, направленная на получение дохода. Данное понятие включает в себя ряд ценностей, которые конкретная организация может предложить своим клиентам. Бизнес-модель – это потенциал предприятия, его коммерческие партнёры, необходимые для того, чтобы создать, продвинуть и доставить продукт целевой аудитории; взаимоотношения с потребителями и вложения, необходимые для формирования устойчивого потока дохода [28].

Финансовая модель бизнеса является связующим звеном между:

- 1 Тем, что предлагает предприятие (ценности компании, которые представляют интерес для клиентов).
- 2 Кто является целевой аудиторией и оплачивает предложенные услуги.
- 3 Как обеспечивается реализация (формирование, распространение и продажа) этой ценности клиентам.

Данная связь формируется так, чтобы прибыль от оборота продаж превысила вложения, затраченные на реализацию избранной стратегии.

Бизнес-модель организации является набором описаний, направленных на понимание сути процесса управления компанией и предназначенных для: Выработки пошагового плана развития предприятия.

Понимания структуры бизнес-функции компании.

Ответа на ряд вопросов:

- Кто задействован в бизнес-процессах, какие роли выполняет?

- Когда и каким образом реализуется коммерческая концепция?
- В каких отделах компании исполняются конкретные модели бизнес-процессов?

Улучшения качества сотрудничества и взаимопонимания между организационными структурами, задействованными в принятии решений. Внедрения корпоративной информационной системы управления.

Открытия возможностей и путей к сертификации.

Быстрого и эффективного обучения новых специалистов, поскольку диаграммы бизнес-процессов являются наглядными должностными инструкциями.

Понятие бизнес-модели предприятия зачастую путают со стратегией, заменяя один термин другим, или подразумевают как одну из его составляющих. Эта путаница связана с тем, что одно определение тесно связано с другим, но не равно ему. Их различия в следующем:

Фактор создания ценностей и их превращение в доход. Бизнес-модель предназначена для того, чтобы описать тот способ, каким образом компания преобразует данный товар или услугу в прибыль. А стратегия охватывает более далёкие перспективы, создавая устойчивое конкурентное преимущество.

Цена коммерческой деятельности или доход владельца. Превращение стоимости предпринимательского дела в прибыль руководителя не является основной задачей бизнес-модели проекта. В этом заключается прямое отличие данного понятия от стратегии. Таким образом, бизнес-модель не акцентирует внимание на методах финансирования, но, тем не менее, она оказывает существенное влияние на прибыль акционеров.

Уровень квалификации в сфере коммерческой деятельности. Не требуется особых знаний, чтобы сформировать бизнес-модель компании. В свою очередь, разработка стратегии предполагает более сложный анализ, предполагающий определённый уровень осведомлённости в той сфере, где развивается данное предприятие.

Для того чтобы наглядно представить, как бизнес-модель связана со

стратегией, обратите внимание на формулу (1.1):

$$V=MS, \tag{1.1}$$

где V – ценность,

M – бизнес-модель,

S – стратегия [24].

Эта формула демонстрирует, что организация с целью реализации избранной стратегии должна определить лучшие бизнес-модели, которые послужат основой для дальнейшего развития и создания ценностей для целевой аудитории.

Различают следующие виды бизнес-моделей:

Производитель. Создание физических товаров, нематериальных продуктов (музыка, фильмы) или услуг. Кто будет являться целевой аудиторией – клиент или дистрибьютор? Главная задача – производство востребованного товара и его последующая доставка посредством эффективного канала.

Дистрибьютор товаров и услуг. Посредники служат основным связующим звеном между компанией-производителем и потребителями. Их задачей является объединение продукции различных предприятий с целью масштабирования продаж. Дистрибьюторы увеличивают маржу и снижают затраты по логистике. Данный рынок характеризуется жесткой конкуренцией.

Франчайзинг представляет собой лицензирование успешной бизнес-модели компании на определённый период времени. В качестве примера можно привести Subway, McDonalds, TimHortons. В данном случае франчайзи выплачивают разработчику бизнес-модели определённую сумму денег (роялти). Преимущества такой системы работы – низкая степень риска и быстрое достижение большого количества продаж за счёт узнаваемости известного бренда. При этом данная модель бизнес-деятельности характеризуется не автономностью, выраженными расходами на запуск проекта и меньшим уровнем прибыли.

Модель «Бритва и лезвие». Данная бизнес-модель предполагает продажу одного продукта по заниженной стоимости с расчётом на то, чтобы по высокой цене реализовать другой товар. К примеру, основная масса бритв Gillette дешёвая, но приобретение кассет к ним обходится потребителю существенно дороже. Для того чтобы поддержать данную бизнес-модель, дополнительную продукцию следует защитить патентом или привязать к платформе, лишая возможностей конкурентов производить этот товар. Также можно обратить внимание на другие примеры, характеризующиеся очень высокой маржей на продажу алкогольных напитков в ресторанах; еды в кинотеатрах и авиакомпаниях, предлагающих попкорн и газировку. То же самое касается и разработчиков контента. К примеру, специалисты компании SeeekingAlpha проводят бесплатный анализ, в то же время генерируя трафик к новостным печатным и электронным изданиям.

Брокерская бизнес-модель является связующим звеном между покупателями и продавцами, получая комиссионное вознаграждение за свои услуги. Данная система работы приносит огромный доход, пользуясь монопольным преимуществом. Особенность этой бизнес-модели заключается в своих масштабах и сетевых эффектах. Она не будет функционировать должным образом, не имея достаточного количества торговцев и потребителей.

Бизнес-модель арендодателя. Предприятие берет в аренду помещение или продукцию на определённый период времени, за фиксированную плату. К данной категории относятся авиалинии, гостиницы. Такую бизнес-модель применяют для физической продукции, но в последнее время она распространяется и на интернет-товары, например, электронные книги, музыку и пр. Такая система работы предполагает дорогостоящие вложения в открытие дела и формирование постоянной клиентской базы.

Рекламная бизнес-модель является ведущей системой работы интернет-сайтов. Их основной доход основывается на формировании контента. Содержание площадок и рекламные объявления разрабатывается, исходя из особенностей модели интернет-бизнеса.

Бизнес-модель на основе подписки подразумевает формирование дохода за счёт периодических платежей пользователей. К примеру, телефон и аренда домов. Такая бизнес-модель актуальна для тех компаний, которые занимаются разработкой программного обеспечения и предлагают его в качестве услуги. Наибольшая сложность такой модели – массовое расторжение договоров с абонентами, когда клиенты начинают пользоваться услугами конкурентов или другим продуктом. Во избежание подобного компания блокирует данные и предоставляет пользователям заманчивые условия для долгосрочного сотрудничества.

Партнерский (аффилированный) маркетинг. Главным элементом данной бизнес-модели является услуга, предоставляемая потребителю, а в качестве дополнения его привлекают к участию в партнерской программе за комиссионное вознаграждение. Удачным примером использования подобной модели является индийская поисковая система Justdial. Клиенты обращаются в организацию, чтобы получить информацию об отелях, кафе и пр., а Justdial подключает их к трём-пяти компаниям-поставщикам услуг за комиссионное вознаграждение. Ещё одним вариантом данной программы является наводка клиента на продукт компании-партнера через контент сайта (к примеру, с помощью размещения поста, подкаста, инфографики и др.). Оплата вознаграждения совершается только после осуществления покупки. Многие сайты используют такую модель электронного бизнеса, так как благодаря дополнительному привлечению целевой аудитории прибыль существенно повышается. Трудность заключается в том, что приходится постоянно расширять клиентскую базу.

Многоуровневый маркетинг. Такая система работы направлена на преобразование некоторых потребителей в категорию продавцов. Марки Amway и Tupperware являются типичными пользователями данной бизнес-модели, предполагающей подразделение клиентской базы на несколько уровней. Потребители, активно привлекающие своих знакомых и друзей в дистрибьюторскую компанию, вознаграждаются больше всех. Основное

препятствие такой системы работы кроется в том, что большинство клиентов может сопротивляться и опасаться коммерческого интереса и злоупотребления их личным взаимоотношением.

Александр Остервальдер, эксперт Сколково, бизнесмен и автор книги «BusinessModelGeneration» предлагает схему структуры общей бизнес-модели, которая состоит из девяти подразделов [57]:

- потребительские сегменты. Данный раздел включает в себя группы людей или компаний, которых та или иная организация видит в качестве потенциальных клиентов. Целевая аудитория располагается в центре любой бизнес-модели. Не имея своей клиентской базы, ни одно предприятие не сможет получать стабильную прибыль. А для того, чтобы наилучшим образом удовлетворять запросы своих потребителей, компания их подразделяет на группы в зависимости от их желаний, особенностей поведения и других характерных признаков. Руководитель предприятия должен определиться с тем, какие именно группы представляют интерес для его деятельности. Разработка бизнес-модели происходит на основе потребностей клиентов в каждом сегменте;

- ценность предложения. Этот раздел состоит из набора продуктов или услуг, представляющих интерес для каждой группы потребителей. Клиенты отдают предпочтение той или иной компании, ориентируясь на предлагаемую им ценность или выгоду. Предприятие, в свою очередь, направляет свою деятельность на решение проблем потребителей и удовлетворяя их запросы. Для каждой группы характерны свои пожелания, поэтому важно создать продукцию или услуги, которые обладают конкретной для них ценностью и выгодой;

- каналы сбыта. Данный блок содержит информацию о том, каким образом предприятие налаживает связь с потенциальной аудиторией, осуществляет распределение, доставку, продажу продукции или услуг каждой группе потребителей. Ориентируясь на данные каналы, выбирают методы взаимодействия с клиентами. Это играет важнейшую роль в формировании положительного образа предприятия в представлении потребителей;

- взаимоотношения с клиентами. Данный раздел характеризует

особенности отношений предприятия с членами каждой группы. Предприятию следует определить, какие способы взаимодействия максимально эффективны в общении с данными категориями потребителей. Отношения могут быть как персональные, так и автоматизированные;

- потоки поступления доходов. Данный раздел показывает, какие денежные потоки задействованы в формировании общего дохода предприятия. Каждая фирма должна четко осознавать за какую ценность им платит каждая категория клиентов. Исходя из этого будут формироваться денежные потоки. Подсчитав примерное количество потребителей, можно определить общий доход конкретной бизнес-модели;

- ключевые ресурсы необходимы для того, чтобы создать предлагаемую ценность и доставить ее клиенту, наладить контакт с целевой аудиторией, осуществить процесс продажи и т. д. Разные типы предпринимательства подразумевают свои отдельные ключевые ресурсы. К примеру, компания-производитель нуждается в оборудовании и производственных цехах. Различают физические, финансовые, интеллектуальные или человеческие ресурсы. Их можно взять в аренду, приобрести в собственность или заимствовать у партнеров;

- ключевые процессы. В данном разделе описывается ряд наиболее важных процессов, функций, мероприятий. С целью реализации бизнес-модели на практике необходимо создать и поддержать деятельность некоторого набора ключевых процессов. Это самые важные действия организации, требующиеся для того, чтобы создать, предложить, распространить предлагаемую ценность и осуществить отношения с клиентами и т. д. Как и в предыдущем случае ключевые процессы определяются типом бизнес-модели;

- ключевые партнеры. К данному разделу относятся поставщики и партнеры. В некоторых случаях компании-партнёры являются основой бизнес-модели. Предприятия формируют альянсы с целью оптимизации своей программы, снижения коммерческих рисков или совместного использования ресурсов;

– структура издержек. Данный раздел включает в себя все расходы, необходимые для реализации бизнес-модели. Все вышеописанные блоки подразумевают под собой определённые затраты. Данные расходы определяются ключевыми ресурсами, процессами и партнерами. Некоторые бизнес-модели более дорогостоящие, чем другие. Структура расходов должна быть определена в процессе разработки концепции. Исходя из получившихся затрат, вы сможете рассчитать ожидаемый доход от той или иной концепции [57].

1.3 Стратегический анализ как исходный этап разработки бизнес-плана организации нового предприятия

Процесс создания нового бизнеса невозможен без четкого понимания стратегии, поскольку именно от нее зависит то, насколько успешно предприятие будет осуществлять свою деятельность в долгосрочной перспективе. Однако, на сегодняшний день не существует четкого определения понятия стратегия в силу того, что различные авторы по-разному понимают данный термин, поскольку это понятие является достаточно обширным. Рассмотрим некоторые определения стратегии, предложенные разными авторами.

Так, например, Альфред Чандлер давал следующее определение стратегии: «Стратегия – это постановка долгосрочных задач и целей, определение направлений деятельности и распределение ресурсов для достижения поставленных целей» [9].

С другой стороны, по мнению Д. Хасси: «Стратегия – это совокупность средств, с помощью которых организация приближается к достижению своих долгосрочных целей» [25].

В то же время, Р. Грант утверждает: «Стратегия – это не детальный план или программа инструкций; это объединяющая тема, обеспечивающая согласованность и задающая общее направление действиям и решениям человека или организации» [44].

На сегодняшний день большинство научных трудов описывают процесс

стратегического анализа, однако большая часть из них не дают четкого его определения. В связи с этим, целесообразно определить понятие стратегического анализа основываясь на исследовании его целей, задач и его месте в системе стратегического управления.

Безусловно, стратегический анализ имеет существенное значение в системе стратегического управления, поскольку данные, полученные в результате его проведения, производят базис для принятия управленческих решений разного уровня. Основными задачами стратегического анализа являются:

- анализ факторов микро и макросреды, в которой функционирует предприятие;

- выявление конкурентных преимуществ предприятия, на основе проведенного анализа макро- и микроокружения предприятия, а также определение вероятных возможностей и угроз;

- генерация обоснований для принятия стратегических управленческих решений;

- определение ряда критериев для оценивания эффективности принятых стратегических решений.

В качестве объекта стратегического анализа, как правило, выделяют деятельность анализируемой бизнес-единицы, ее бизнес модель и бизнес-процессы. Субъектами являются лица, проводящие анализ организации. К процессу проведения анализа рекомендовано привлекать не только его непосредственных исполнителей, но и экспертов, к которым могут относиться руководители разных уровней менеджмента, поскольку привлечение экспертных групп для оценки тех или иных факторов внешней или внутренней среды обуславливает большую степень объективности анализа.

В свою очередь, основной целью стратегического анализа, выявляемой большинством современных авторов, является оценка ключевых воздействий на текущее и будущее положение организации, а также определение степени их специфического влияния на стратегический выбор. Однако, более конкретное

определение цели стратегического анализа предлагает Т. Б. Кувалдина: «Обеспечение органов управления предприятий информацией о возможных способах достижения определенных результатов хозяйственной деятельности в перспективе, определение объективных закономерностей развития хозяйственных процессов, оценка реалистичности тех или иных плановых решений и их соответствия внутренней логике развития экономики» [51]. В то же время, М.А. Вахрушина утверждает, что: «Цель стратегического анализа будет достигнута лишь в том случае, когда основанные на нем долгосрочные управленческие решения позволят добиться адекватности между требованиями внешней среды и возможностями организации» [53].

Таким образом, основная цель стратегического анализа заключается в определении степени влияния ряда факторов внешней и внутренней среды на текущее и будущее состояние бизнес-единицы, основанного на анализе микро и макроокружения проекта, его ресурсного потенциала, а также степени достижения поставленных целей.

Рассмотрим стратегический анализ с точки зрения его положения в системе стратегического управления. Зачастую, выделяют следующие составляющие процесса стратегического менеджмента:

- стратегический анализ;
- разработка управленческих стратегий;
- исполнение выбранной стратегий.

Принимая во внимание позицию А. Т. Зуб: «Этап стратегического анализа интерпретирует стратегическое положение организации с помощью, во-первых, определения изменений, которые возникали в экономическом окружении организации, и выявления их воздействия на организацию и её деятельность, во-вторых, определения преимуществ и ресурсов организации в зависимости от этих изменений» [49].

Таким образом, справедливо дать следующее определение стратегическому анализу: это инструмент стратегического управления, помогающий определить текущее, а также дальнейшее положение организации

и провести оценку степени влияния на него факторами внешней и внутренней среды посредством анализа. Вместе с тем, стратегический анализ является объективным обоснованием для принятия стратегических решений, поскольку процесс их принятия связан с неопределенностью, уровень которой снижает проведение стратегического анализа.

Вид стратегического анализа зависит от объекта анализа и целей, которые преследуют аналитики, учреждая его иерархии управления.

Прежде всего, стратегический анализ целесообразно разделить на анализ внешнего окружения организации и анализ её внутренней среды. В рамках анализа внешнего окружения предприятия проводятся стратегический анализ отрасли, рынка и конкуренции. Анализ же внутренней среды организации подразумевает анализ сильных и слабых сторон предприятия, анализ стратегических показателей, анализ конкурентных преимуществ и возможностей, выявленных на предыдущих стадиях.

Рассмотрим каждый вид стратегического анализа, представленный в классификации:

1. Корпоративный стратегический анализ нацелен на выявление перспектив развития фирмы, исполнение её главных целей, таких как рост стоимости компании и увеличение достатка её собственников. Кроме того, стратегический анализ ориентирован на корректирование деятельности предприятия в соответствии с положением его миссии. Информация, полученная в результате корпоративного стратегического анализа, предлагается к рассмотрению собственникам и представителям топ-менеджмента организации.

2. Стратегический анализ деятельности структурных бизнес-единиц представляет собой комплексное исследование положения дел подразделения предприятия, на основе которого представители менеджмента принимают стратегические решения о внедрении новых технологий на производстве, разработке новых продуктов, смене кадровой политики и других.

3. Функциональный стратегический анализ конкретизирует результаты корпоративного анализа относительно основных направлений деятельности

компаний, к которым относятся финансы, производство, маркетинг и другие. К числу пользователей данных, полученных в результате стратегического анализа, можно отнести руководителей функциональных подразделений предприятия.

Однако, при анализе данной классификации было выявлено, что она рассматривает стратегический анализ лишь с позиции уже существующих, диверсифицированных компаний, не затрагивая стратегический анализ, проводимый в рамках создания нового, не диверсифицированного или «моно» бизнеса. В связи с этим, считается целесообразным доработать данную классификацию, путем выделения дополнительного вида анализа, такого как стратегический анализ проекта, который предполагает исследование факторов внешней и внутренней среды в контексте конкретного проекта, с целью определения его жизнеспособности, и, соответственно, целесообразности его учреждения. Стоит отметить, что под проектом в данном случае подразумевается не только предпринимательские проекты, но и мероприятия, осуществляемые как в рамках одного, так и в нескольких функциональных подразделениях компании. Данный факт обуславливает отсутствие необходимости выделения функционального типа стратегического анализа, поскольку его основные цели и задачи учтены в стратегическом анализе проекта.

Исследуя схему процесса стратегического анализа, можно сказать, что на сегодняшний день не существует универсального состава стратегического анализа, а разные авторы выделяют разные элементы в его системе. Прежде всего, характер и количество элементов стратегического анализа может изменяться в зависимости от того комплексный или частный анализ проводится. Рассмотрим схемы стратегического анализа, представленные разными авторами.

В то же время, В. Лубков выделяет следующие элементы стратегического анализа [32]:

- идентификация этапа жизненного цикла организации;
- анализ и выявление наиболее важных и стратегически значимых факторов бизнес-модели на данном этапе жизненного цикла;
- детальный анализ внутреннего содержания стратегических компонентов

бизнес-модели;

- разработка адекватных бизнес-стратегий;
- контроль за реализацией выбранных и внедренных в хозяйственную практику стратегических инициатив.

Подводя итог, стоит отметить, что существует множество видов стратегического анализа, каждый из которых имеет свою специфику, функционал, сферу применения. Корректность выбора вида стратегического анализа напрямую влияет на конечный результат и его интерпретацию пользователями. Однако в рамках данной работы, учитывая вышеупомянутые классификации, а также замечания к ним предполагается уделить особое внимание стратегическому анализу проекта, поскольку его цели и задачи максимально соответствуют процессу создания нового бизнеса.

При проведении стратегического анализа могут использоваться как формализованные методы, так и неформализованные. К формализованным методам, чаще всего, относят экономико-математическое моделирование и общие методы экономического анализа, к которым относятся, например, факторный анализ, дисконтирование, операционный анализ.

Методы анализа внутренней среды помогают аналитику произвести объективную оценку стратегического потенциала компании. В рамках анализа внутренней среды могут быть подвержены оценке такие важнейшие факторы, как цели и задачи предприятия, организационная структура, трудовые и финансовые ресурсы, маркетинговая политика и др. Данные, полученные в результате анализа внутренней среды предприятия, позволяют ответить на такие вопросы, как: «Позволяет ли стратегический потенциал компании воспользоваться возможностями внешней среды?» и «Какие факторы внутренней среды предприятия могут усилить отрицательное влияние угроз внешней среды?».

Главная цель проведения анализа внешней среды – оценка стратегического климата. При проведении анализа внешней среды производится комплексная оценка окружения компании, к которому относятся потребители, конкуренты,

поставщики, государство. В результате проведения анализа внешней среды организации выявляются и оцениваются возможности и угрозы, которые могут повлиять на деятельность организации. Выделяют следующие методы анализа внешней среды организации.

Методы интегрированного анализа внутренней и внешней среды.

Интегрированный анализ внутренней и внешней среды организации нацелен, главным образом, на оценку стратегических позиции организации, а также выявление и оценку ее конкурентного преимущества. К методам, позволяющим провести данный анализ относится SWOT-анализ.

Как уже было отмечено, набор методов, используемых при проведении стратегического анализа, в рамках каждой из перечисленных групп, напрямую зависят от целей, поставленных учредителями предприятия и лицами, которые будут проводить анализ. Поскольку данная работа рассматривает процесс стратегического анализа в контексте создания нового бизнеса, главной его целью будет является получение данных, которые позволят провести детальную проработку бизнес-модели будущего предпринимательского проекта. Исходя из этого, предполагается использование следующих методов стратегического анализа.

Рассмотрим подробнее характеристики вышеперечисленных методов стратегического анализа.

SNW-анализ. Данный метод анализа внутренней среды организации, в рамках которого выделяются слабые, сильные и нейтральные стороны организации.

Главное отличие SNW-подхода от традиционного SW-подхода, применяющегося в рамках проведения SWOT анализа, это введение дополнительная позиция – N, которая отражает нейтральные факторы, что позволяет произвести наиболее глубокую оценку внутреннего потенциала компании. Зачастую, в рамках применения данного метода, под нейтральной компонентой понимают ситуацию в среднем по рынку, касаясь определенного фактора. Следовательно, применение данного инструмента анализа

предполагает все преимущества традиционного SW-подхода, а также обозначение среднерыночного состояния по конкретной стратегической позиции. В процессе проведения SNW анализа рекомендовано произвести оценку следующих факторов внутренней среды предприятия:

- стратегия;
- финансовое положение;
- производство;
- маркетинговая стратегия;
- деловая репутация;
- человеческие ресурсы;
- корпоративная культура;
- организационная структура;
- уровень инноваций;
- послепродажное обслуживание.

Проведение анализа 5 сил М. Портера является отправной точкой при анализе внешней среды организации, поскольку данная модель позволяет выявить и оценить основные силы отрасли, которые могут негативно или позитивно повлиять на отрасль, а, следовательно, и положение компании.

Рассмотрим подробнее силы, выделенные М. Портером.

Рыночная власть поставщиков. По мнению М. Портера, степень рыночной власти поставщиков зависит от следующих факторов [22]:

– количество поставщиков на рынке. Данный фактор находится в обратной зависимости с уровнем рыночной власти поставщиков;

– наличие заменителей товаров/услуг, предлагаемых поставщиками. Количество заменителей, также находится в обратной зависимости с уровнем рыночной власти поставщиков;

– доля объема затрат на сырье, приобретаемое у поставщиков, в структуре издержек предприятия. Чем больше доля затрат на продукт или услугу, предоставляемых конкретным поставщиком, тем больше степень влияния

поставщиков;

- наличие издержек по переключения между поставщиками. Чем выше издержки переключения, тем больше рыночная власть поставщиков;

- ограниченность ресурсов поставщиков. Чем выше ограниченность ресурсов поставщиков, тем больше вероятность повешения цены, а, следовательно, и больше объем рыночной власти поставщиков.

На основе оценки вышеперечисленных факторов, лицо проводящее анализ может сделать вывод о степени влияния поставщиков.

Рыночная власть покупателей. Для оценки рыночной власти покупателей необходимо проанализировать такие факторы, как:

- чувствительность покупателей к цене. Чем выше чувствительность к цене у покупателя, тем выше вероятность того, что потребитель уйдет к конкурентам;

- уровень дифференциации продукта и склонность потребителя к переключению на товары-субституты. Чем ниже степень уникальности продукта или услуги, тем выше степень склонности потребителя к переключению на товары-заменители, а, следовательно, и вероятность переключения потребителя на субститут;

- количество покупателей и доля «крупных» покупателей на рынке. Чем меньше покупателей на рынке и выше доля потребителей, совершающих закупку в больших объемах, тем выше их рыночная власть;

- уровень удовлетворенности потребителя существующим товаром или услугой. Чем ниже уровень удовлетворенности потребителя, тем выше уровень скрытого спроса, который может быть удовлетворен конкурентами.

Угроза появления новых игроков на рынке. Факторы, влияющие на уровень угрозы появления игроков, напрямую связаны со степенью привлекательности отрасли. К таким факторам относятся:

- наличие экономии от масштаба при производстве товара или услуги;
- наличие на рынке брендов с высоким уровнем лояльности;
- степень дифференциации продукта;

- уровень инвестиций для входа в отрасль;
- доступ к каналам распределения;
- политика государства, в отношении данного рынка;
- темпы роста отрасли.

Угроза появления товаров-субститутов. Для оценки данной угрозы необходимо проанализировать следующие факторы:

- наличие субститутов для данного товара или услуги;
- угроза устаревания продукта;
- наличие издержек переключения для потребителя.

Для анализа уровня внутриотраслевой конкуренции необходимо оценить такие факторы, как:

- количество игроков;
- темп роста рынка;
- уровень дифференциации продукта;
- ограничение в повышении цен.

Конкурентный анализ. Под конкурентным анализом понимается выявление и исследование сильных и слабых сторон конкурирующих фирм. Оценка индивидуальных характеристик конкурентов имеет четыре основные цели: выявить будущие стратегии и планы конкурентов, предсказать вероятные реакции конкурентов на конкурентные инициативы, определить, насколько стратегия конкурента действительно соответствует его возможностям, и понять слабые стороны конкурента. Стоит отметить, что в результате проведения конкурентного анализа становится понятно какие возможности и угрозы стоят перед предприятием, анализ которых упрощает процесс принятия стратегических решений.

PEST-анализ – методика проведения анализа макросреды организации, позволяющая выявить и оценить возможные политические, экономические, социальные и технологические факторы внешней среды, которые могут повлиять на деятельность организации. При составлении PEST-анализа на первом этапе выделяются возможные факторы, относящиеся к

вышеперечисленным группам. На следующем этапе определяется степень влияния каждого из факторов и определяется вероятность изменения данного фактора. Проведение PEST-анализа возможно, как и индивидуально, так и с привлечением группы экспертов, однако, во втором случае оценка изменения будет более объективной.

К группе политических могут относиться такие факторы, как:

- текущее законодательство, например, налоговый кодекс;
- государственное регулирования деятельности;
- взаимосвязь государства и предприятия;
- регулирование конкуренции.

Группа социальных факторов может включать в себя следующие факторы:

- изменения в ценностях и культуре;
- изменения уровня жизни населения;
- отношение граждан к работе;
- демографические изменения;
- экологические аспекты;
- распределение доходов населения и уровень социального неравенства;
- отношение граждан к обучению и здравоохранению.

Категория экономических факторов включает в себя следующие аспекты:

- ВВП на душу населения;
- текущий уровень инфляции;
- уровень ключевой ставки и ставки рефинансирования;
- цикличность экономики;
- уровень безработицы;
- уровень издержек;
- уровень потребительских расходов и располагаемого дохода;
- инвестиционный климат.

В качестве технологических факторов можно выделить:

- появление новых патентов и инновационных продуктов;

- скорость изменения технологий и уровень адаптации к ним;
- уровень затрат конкурентов на НИОКР;
- инвестиционная политика государства.

Таким образом, можно утверждать, что PEST-анализ дает некоторый прогноз в отношении развития определенного рынка, используя данные уже произошедших событий. Данные, полученные в результате использования данного метода, несомненно, облегчат процесс принятия стратегических решений.

SWOT-анализ – метод экспертных оценок, используемый для сопоставления стратегии предприятия с его слабыми и сильными сторонами, а также возможностями и угрозами внешней среды. При проведении SWOT анализа на первом этапе выявляются сильные и слабые стороны организации, а также возможности и угрозы внешней среды. Сильные стороны компании – это то, в чем компания преуспела, или какая-то особенность, придающая ей дополнительные возможности [35]. В противопоставление этому, слабая сторона – отсутствие чего-либо в организации или то, в чем компания проигрывает. Аналогично, возможности – благоприятное событие внешней среды, а угроза – то, что может угрожать текущему положению фирмы. На следующем этапе составляются возможные стратегии, которые образуются на пересечении, а именно (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Матрица SWOT-анализа предприятия

	Возможности	Угрозы
Сильные стороны (S)	1SO	2ST
Слабые стороны (W)	3WO	4(WT)

Квадрант 1 предполагает стратегические приоритеты, а именно стратегии, связанные с использованием сильных сторон организации в соответствии с возможностями внешней среды.

Квадрант 2 описывает стратегии по использованию сильных сторон предприятия для предотвращения угроз внешней среды.

Квадрант 3 показывает то, как можно использовать возможности внешней среды для улучшения слабых сторон предприятия.

Квадрант 4 иллюстрирует центральные проблемы компании, а именно какие отрицательные изменения в результате соотношения слабых сторон предприятия с угрозами внешней среды.

Таким образом, можно утверждать, что не существует универсального набора методов для проведения стратегического анализа предприятия, поскольку некоторые методы применимы только для компаний, обладающих определенными свойствами. Однако, существуют и ряд традиционных методов, без которых трудно представить процесс составления комплексного стратегического анализа. К таковым относятся, например, SWOT-анализ, PEST-анализ, конкурентный анализ, анализ 5 сил М. Портера [11]. Каждый из рассмотренных методов обладает уникальностью и преимуществами, но в тоже время стоит учитывать недостатки, к которым относится субъективность результатов, моделирование ситуации без учета динамических изменений и т.д.

Некоторые из слабых сторон данных методов могут быть скорректированы, например, проблему субъективности можно решить привлечением экспертной группы, однако не все слабые стороны могут быть исправлены. Принимая во внимание специфику данной работы, цель проведения стратегического анализа – получение необходимых данных для построения последующей бизнес-модели предпринимательского проекта.

Соответственно, учитывая вышеперечисленные классификации, предполагается уделить особое внимание стратегическому анализу проекта, в рамках которого будет проведен анализ факторов макросреды и микросреды, которые могут оказать влияние на будущее положение потенциального предприятия. Для выполнения обозначенных выше целей предполагается использовать следующий набор инструментов стратегического анализа: анализ ключевых факторов успеха проекта, SNW-анализ, анализ 5 сил М. Портера, конкурентный анализ, PEST-анализ, анализ потребительских «проблем» и предпочтений, SWOT-анализ [11].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В соответствии с техническим заданием на бакалаврскую работу, была проведена теоретическая, аналитическая и практическая деятельность по разработке бизнес-плана по организации нового предприятия по оказанию электромонтажных услуг, целью которого является организация нового предприятия по оказанию услуг электромонтажа.

В рамках теоретической работы были исследованы методические аспекты разработки бизнес-плана организации нового предприятия.

В рамках аналитической работы были исследованы основные сегменты рынка электромонтажных работ города Красноярск, проведено исследование бизнес-моделей на рынке услуг электромонтажа. Проведен стратегический анализ внешней и внутренней среды новой организации, выявлены основные конкуренты, сформулированы основные рекомендации при открытии электромонтажной организации.

В рамках практической части были определены целевые потребители нового предприятия, разработан план маркетинга. Разработана бизнес-модель и план подготовки к открытию организации. Так же был разработан финансовый план и произведена оценка эффективности данного проекта. При выполнении расчетов был использован программный продукт «MicrosoftOfficeExcel» и «MicrosoftOfficeVisio».

В результате проведенной работы получены следующие показатели по реалистическому сценарию развития:

- объем требуемых инвестиций 842300руб.;
- срок окупаемости инвестиций через 8 месяцев;
- объем налоговых отчислений по УСН 116928 рублей в год;
- НДФЛ составит 10094 рублей, взносы в ПФР и ФОМС, в 2018 году для ИП составят 32385 рублей;
- рентабельность электромонтажной организации на плановой мощности составит 40,6%.

Реализация данного бизнес-плана позволит создать 6 новых рабочих мест, увеличить объем налоговых поступлений в городской бюджет, в фонды ПФР и ФОМС, и будет способствовать развитию экономики города.

В результате проделанной работы можно сделать вывод, что поставленные в работе задачи выполнены, цель достигнута – разработан бизнес-план по открытию электромонтажной организации в городе Красноярске.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Баринов, В.А. Бизнес-планирование / В.А. Баринов. – Москва : Форум, 2011. – 256 с.
2. Баринов, В.А. Бизнес-планирование : учебное пособие / В.А. Баринов. – Москва : Форум, 2013. – 256 с.
3. Бейт, Н. Как преодолеть экономический спад. План выживания в бизнесе : монография / Н. Бейт. – Москва : Олимп-Бизнес, 2009. – 208 с.
4. Бекетова, О.Н. Бизнес-план: теория и практика : учебное пособие для вузов / О.Н. Бекетова. – Москва : Периодическое издание, 2008. – 288 с.
5. Бронникова, Т.С. Разработка бизнес-плана проекта : учебное пособие / Т.С. Бронникова. – Москва : Альфа-М, ИНФРА-М, 2012. – 224 с.
6. Бронникова, Т.С. Разработка бизнес-плана проекта : учебное пособие ("Технологический сервис") / Т.С. Бронникова. – Москва : ИНФРА-М, 2012. – 224 с.
7. Буров, В.П. Бизнес-план фирмы. Теория и практика : учебное пособие / В.П. Буров. – Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 192 с.
8. Виноградова, М.В. Бизнес-планирование в индустрии гостеприимства : учебное пособие / М.В. Виноградова. – Москва : Дашков и К, 2013. – 280 с.
9. Волков, А.С. Бизнес-планирование : учебное пособие / А.С. Волков. – Москва : ИЦ РИОР, ИНФРА-М, 2011. – 81 с.
10. Гайнутдинов, Э.М. Бизнес-планирование : учебное пособие / Э.М. Гайнутдинов. – Минск : Вышэйшая школа, 2011. – 207 с.
11. Гарнов, А.П. Экономика предприятия: современное бизнес-планирование : учебное пособие / А.П. Гарнов. – Москва : ДиС, 2011. – 272 с.
12. Герасина, О.Н. Бизнес-план для предприятия автосервиса : монография / О.Н. Герасина, О.В. Трусова. – Москва : МГИУ, 2007. – 32 с.
13. Гладкий, А.А. Бизнес-план: Делаем сами на компьютере / А.А. Гладкий. – М.: Рид Групп, 2012. – 240 с.
14. Горбунов, В.Л. Бизнес-планирование с оценкой рисков и

эффективности проектов : научно-практическое пособие / В.Л. Горбунов. – Москва : ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 248 с.

15. Горемыкин, В.А. Бизнес-план: Методика разработки. 25 реальных образцов бизнес-плана : монография / В.А. Горемыкин. – Москва : Ось-89, 2011. – 592 с.

16. Джакубова, Т.Н. Бизнес-план: расчеты по шагам / Т.Н. Джакубова. – Москва : Финансы и статистика, 2014. – 96 с.

17. Дубровин, И.А. Бизнес-планирование на предприятии : учебник для бакалавров / И.А. Дубровин. – Москва : Дашков и К, 2013. – 432 с.

18. Дубровин, И.А. Бизнес-планирование на предприятии : учебник / И.А. Дубровин. – Москва : Дашков и К, 2016. – 432 с.

19. Дубровин, И.А. Бизнес-планирование на предприятии : учебник для бакалавров / И.А. Дубровин. – М.: Дашков и К, 2016. – 432 с.

20. Дубровин, И.А. Бизнес-планирование на предприятии : учебник для бакалавров. / И.А. Дубровин. – Москва : Дашков и К, 2012. – 432 с.

21. Жуков, В.В. Бизнес-планирование в электроэнергетике : монография / В.В. Жуков. – Москва : МЭИ, 2011. – 568 с.

22. Жуков, В.В. Бизнес-планирование в электроэнергетике : учебное пособие / В.В. Жуков. – Москва : ИД МЭИ, 2011. – 568 с.

23. Золотухин, О.И. Бизнес-планирование : учебное пособие / О.И. Золотухин. – Санкт-Петербург : ГУАП, 2011. – 84 с.

24. Кренер, С. Планета МВА. Бизнес-школы: взгляд изнутри / С. Кренер, Д. Дирлова. – Москва : Олимп-Бизнес, 2003. – 256 с.

25. Куницына, Н.Н. Бизнес-планирование в коммерческом банке : учебное пособие / Н.Н. Куницына. – Москва : Магистр, 2009. – 383 с.

26. Лещенко, М.И. Анализ финансового состояния и бизнес-план торговой организации потребительской кооперации : учебное пособие / М.И. Лещенко. – Москва : Финансы и статистика, 2006. – 288 с.

27. Лопарева, А.М. Бизнес-планирование : учебно-методический комплекс / А.М. Лопарева. – Москва : Форум, 2011. – 176 с.

28. Лосев, В. Как составить бизнес-план. Как составить бизнес-план: Практическое руководство с примерами готовых бизнес-планов для разных отраслей / В. Лосев. – Москва : Вильямс, 2013. – 208 с.
29. Лосев, В.А. Как составить бизнес-план : практическое руководство с примерами готовых бизнес-планов для разных отраслей / В.А. Лосев, К.Н. Петров. – Москва : Вильямс, 2013. – 208 с.
30. Любанова, Т.П. Бизнес-план. Опыт, проблемы : учебно-практическое пособие / Т.П. Любанова. – Москва : Приор, 2005. – 96 с.
31. Любанова, Т.П. Сборник бизнес-планов. Методика и примеры: предпринимательская деятельность, экономическое обоснование инженерных решений в курсовом, дипломном проектировании, диссертационных работах : учебное и научно-практическое пособие / Т.П. Любанова. – Москва : ИКЦ МарТ, МарТ, 2008. – 408 с.
32. Максютлов, А.А. Бизнес-план предприятия: финансовый бюджет : учебно-практическое пособие / А.А. Максютлов. – Москва : Приор, 2003. – 96 с.
33. Морошкин, В.А. Бизнес-планирование : учебное пособие / В.А. Морошкин. – Москва : Форум, 2012. – 288 с.
34. Немети, Л. Стратегии выхода из бизнеса: планирование выхода, опционы, увеличение стоимости бизнеса, управление сделками для владельцев бизнеса / Л. Немети. – Москва : Инфотропик Медиа, 2012. – 272 с.
35. Орлова, Е.Р. Бизнес-план: Методика составления и анализ типовых ошибок / Е.Р. Орлова. – Москва : Омега-Л, 2013. – 168 с.
36. Орлова, П.И. Бизнес-планирование : учебник / П.И. Орлова. – Москва : Дашков и К, 2013. – 284 с.
37. Орлова, П.И. Бизнес-планирование : учебник. / П.И. Орлова. – Москва : Дашков и К, 2016. – 288 с.
38. Орлова, П.И. Бизнес-планирование : учебник для бакалавров / П.И. Орлова. – Москва : Дашков и К, 2016. – 288 с.
39. Орлова, П.И. Бизнес-планирование : учебник для бакалавров. / П.И. Орлова. – Москва : Дашков и К, 2012. – 284 с.

40. Пейли, Н. Успешный бизнес-план. От стратегических целей к плану действий на один год / Н. Пейли. – Москва : Эксмо, 2008. – 416 с.
41. Петров, К.Н. Как разработать бизнес-план : практическое пособие с примерами и шаблонами / К.Н. Петров. – Москва : Вильямс И.Д., 2011. – 384 с.
42. Петухова, С.В. Бизнес-планирование: как обосновать и реализовать бизнес-проект : практическое пособие / С.В. Петухова. – Москва : Омега-Л, 2013. – 171 с.
43. Потапов, С. Как преодолеть экономический спад План выживания бизнеса / С. Потапов. – Москва : Олимп-Бизнес, 2009. – 208 с.
44. Розин, М. Стратегия чистого листа: Как перестать планировать и начать делать бизнес / М. Розин. – Москва : Альпина Паблишер, 2015. – 346 с.
45. Романова, М.В. Бизнес-планирование : учебное пособие / М.В. Романова. – Москва : ИД ФОРУМ, ИНФРА-М, 2012. – 240 с.
46. Сатаев, А.М. Азбука бизнес-планирования: учебное пособие / А.М. Сатаев. – Москва : Юриспруденция, 2013. – 128 с.
47. Станиславчик, Е.Н. Бизнес-план: Управление инвестиционными проектами / Е.Н. Станиславчик. – Москва : Ось-89, 2009. – 128 с.
48. Стрекалова, Н. Бизнес-планирование : учебное пособие / Н. Стрекалова. – Санкт-Петербург: Питер, 2012. - 352 с.
49. Стрекалова, Н.Д. Бизнес-планирование : учебное пособие стандарт третьего поколения / Н.Д. Стрекалова. – Санкт-Петербург : Питер, 2013. – 352 с.
50. Энтони, Р. Бизнес-планирование : учебник / Р. Энтони, Д. Рис. – Москва : Финансы и статистика, 2009. – 816 с.
51. Бизнес-планирование : учебное пособие / Под ред. В.З. Черняка, Г.Г. Чараева. – Москва : ЮНИТИ, 2012. – 591 с.
52. Александр Остервальдер, 2012. – 50 с. «Построение бизнес-моделей».
53. Научный журнал «Управление экономическими системами», 2017. – 55 с.
54. Чабанова, А.Ю. Роль бизнес-планирования в системе управления коммерческим организацией / А.Ю. Чабанова, Д.А. Кондрашкина // Вестник

Московского финансово-юридического университета. – 2013. – № 2. – С. 151-154.

55. Чараева, М.В. Обзор методик формирования инвестиционного бизнес-плана / М.В. Чараева, А.В. Палеев // Финансы и кредит. – 2014. – № 18. – С. 2–8.

56. Шальнева, В.В. Оценка эффективности бизнес-плана на предприятии / В.В. Шальнева, А.И. Кириенкова // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. – 2016. – № 2 (35). – С. 67–71.

57. Шкурко, Н.В. Методический подход к разработке структуры бизнес-плана в предпринимательских структурах / Н.В. Шкурко // Современные проблемы науки и образования. – 2013. – № 1. – С.299.

58. Юрасова, М.С. Бизнес-планирование как инструмент эффективной инвестиционной / М.С. Юрасова // Вопросы экономики и управления. – 2016. – №11. – С. 128-131.

59. Ямалетдинова, Г.Х. Финансовые модели в бизнес-планировании / Г.Х. Ямалетдинова // Фундаментальные и прикладные исследования в современном мире. – 2014. – Т. 2. № 5. – С. 160-162.

60. IT-Аутсорсинг [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.entry.pt>.

61. SKOLKOVO IEMS исследовал использование бизнес-планирования российскими предпринимателями [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.skolkovo.ru/public/ru/news-research-feed/item/2085-2017-09-26-987/>.

62. ДубльГИС [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://2gis.ru/krasnoyarsk>.

63. Ежедневный всероссийский опрос «СПУТНИК» Необходим ли бизнес-план при открытии бизнеса? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://wciom.ru/research/research/sputnik/5a2e8d062321f2f6ba41122f>.

64. Официальный сайт компании Электро-люкс [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.электро-люкс24.рф>.

65. Официальная статистика Красноярского края [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.krasstat.gks.ru>.

66. Официальный сайт администрации города Красноярск [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.admkrsk.ru>.

67. Официальный сайт федеральной налоговой службы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.nalog.ru/rn24/>.

68. Преимущества бизнес-планирования // Старинная монета [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://old-moneta.ru/other/preimushhestva-biznes-planirovaniya.html>.

69. РБК: Исследования бизнес-планирования в России 2017: данные 2010-2017, прогноз до 2021 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://marketing.rbc.ru/research/33343/>.

70. Региональный фонд капитального ремонта многоквартирных домов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.fondkr24.ru>.